

الادارة المعاصرة

أ . د . على السلمى

مكتبة غريب

أ . د . على السـلمى

أستاذ الإدارة ـ كلية التجارة

جامعة القاهرة

الادارة المعاصرة

النـاشر

مكتبة غريب

١ ، ٣ شارع كامل صدقى (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧



بسم الله الرحمن الرحيم

الاهـداء الاخيـر

إلى من كانت ملهمة كتبى . . .

إلى من كنت أهديها كتبى . . .

الى الراحـلة الغاليـة

إلى الباقية فى قلوبنا أبداً

إلى الزوجة والأم الحنون . . .

إلى أسطورة العطاء والحب والوفاء

إلى زوجتى الغالية الحاجة نديرة شكرى

أهدى كتابى الأخير

وإلى لقاء قريب .

على السـلمى



مقـــدمة

الإدارة ركن أساسى من أركان النظام الانتاجى فى أى مجتمع . ولقد تعاظمت الأهمية التى توليهـا المجتمعات الحديثة ـ والنامية منها على وجه الخصوص ـ للإدارة حيث اتضح أن تأثيراتها الايجابية فى دفع معدلات التنمية ، أو تأثيراتها السالبة فى تعويق الانتاج أهم كثيراً من تأثير عناصر الانتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال وخامات وغيرها .

ولقد أصبحت الإدارة عنصراً هاماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادى والاجتماعى فى مصر ، واهتمت الـدولـة بإعداد وتدريب القائمين بالعمل الإدارى مساهمة فى الإسراع بمعدلات التنمية .

ويأتى هذا الكتـاب ليطرح الأسس والمقـومات العلمية للإدارة المعاصرة ، ومن ثم يوجه الانظار ـ إلى مجالات التحسين والتطوير الممكنة ـ فى الإدارة المصرية بشكل عام .

والله أسأل أن أكون قد وفقت فى عرض هذا الموضوع الهام ، وعلى الله قصد السبيل .

دكتـــور

على السـلمى



الاطار العام للكتاب



الإطار العام للكتاب :

يقـوم الكتـاب على أساس منطق متطور فى النظر الى مهام الإدارة فى المنشآت الحديثة ، ويتمثل هذا المنطق فى المحاور الآتية :

★ المحور الأول ـ بناء وتدعيم كيان المنشأة :

ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة فى :

* تحديد الأهداف .
* وضع السياسات .
* بناء التنظيم .
* بناء نظم العمل .
* تكوين قوى العمل .
* تدبير الموارد والامكانيات المادية .

★ المحور الثانى ـ توجيه وتشغيل المنشأة :

ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة فى :

* التخطيط .
* إتخاذ القرارات .
* القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية .
* الاتصالات وتداول المعلومات .
* المتابعة وتقييم الأداء (الرقابة) .

★ المحور الثالث ـ تطوير وتحديث المنشأة :

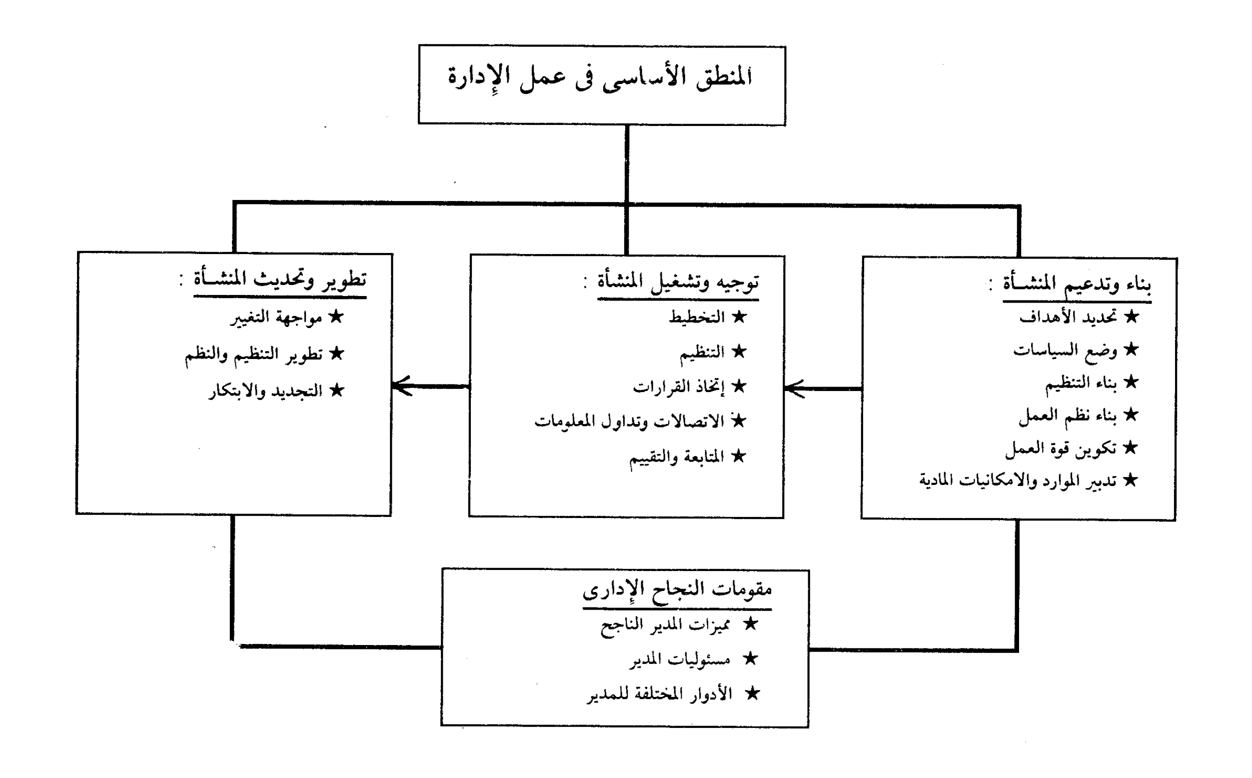
ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة فى :

* مواجهة التغيير بمتابعة السوق والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية .
* تطوير التنظيم والنظم وتحديث الامكانيات .
* التجديد والابتكار .

★ **المحور الرابع ـ مقومات النجاح الإدارى :**

ويتعــامـل هذا المحـور مع المقـومـات الشخصية للمـدير والمسئوليات التى يتحملهـا المدير الفعال :

* مميزات المدير الناجح .
* المسئوليات الأساسية للمدير .
* الأدوار المختلفة للمدير .


المنطق الأساسى فى عمل الإدارة
بناء وتدعيم المنشأة :
★ تحديد الأهداف
★ وضع السياسات
★ بناء التنظيم
★ بناء نظم العمل
★ تكوين قوة العمل
★ تدبير الموارد والامكانيات المادية
توجيه وتشغيل المنشأة :
★ التخطيط
★ التنظيم
★ إتخاذ القرارات
★ الاتصالات وتداول المعلومات
★ المتابعة والتقييم
تطوير وتحديث المنشأة :
★ مواجهة التغيير
★ تطوير التنظيم والنظم
★ التجديد والابتكار
مقومات النجاح الإدارى
★ مميزات المدير الناجح
★ مسئوليات المدير
★ الأدوار المختلفة للمدير



الجـــزء الأول

بنـــاء وتدعيـــم المنشـــأة

١/ ١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة .
١/ ٢ تحديد الأهداف والسياسات .
١/ ٣ بناء التنظيم ونظم العمل .
١/ ٤ تكوين قوة العمل .
١/ ٥ تدبير الموارد والإمكانيات المادية .



١/١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الادارة



١/١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :

١/١/١ تطور مفاهيم الإدارة :

* لقد شهدت السنوات الثلاثين الماضية تطوراً هائلا فى مفاهيم الإدارة على المستوى العالمى ، فقد كانت فكرة الإدارة فى الماضى منحصرة فى ممارسات وخبرات عدد من رجال الأعمال الموهوبين وما حققوه من انجازات ونجاحات (بالتجربة والخطأ والكثير من المعاناة والتضحيات) ، أما اليوم فإن الإدارة تعنى مجموعة هائلة من المفاهيم التى تم تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة فى مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات .

الإدارة عملية مستمرة تستند الى مفاهيم وأساليب علمية ، تهدف الى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة .

* وتعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثير التداخل والتشابك بين مجموعات مختلفة من العلوم ، حيث استفاد الفكر الإدارى الحديث من مفاهيم العلوم الطبيعية ونقل عنها فكرة « النظام » SYSTEM و « تحليل النظم » SYSTEM ANALYSIS كذلك استفاد الفكر الإدارى من العلوم الاقتصادية ونقل عنها مفاهيم الكفاءة والانتاجية ، وعن العلوم السلوكية نقل الفكر الإدارى كثيراً من المفاهيم المتصلة بالسلوك الانسانى والعلاقات الانسانية .

الإدارة المعاصرة مجموعة من المفاهيم والمبادىء المتكاملة التى تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإدارى .

١/١/٢ الخصائص المميزة للادارة المعاصرة :

* الادارة نشاط انسانى يهدف الى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة . يتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف الى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالاضافة الى الرقابة وتقييم الأداء .

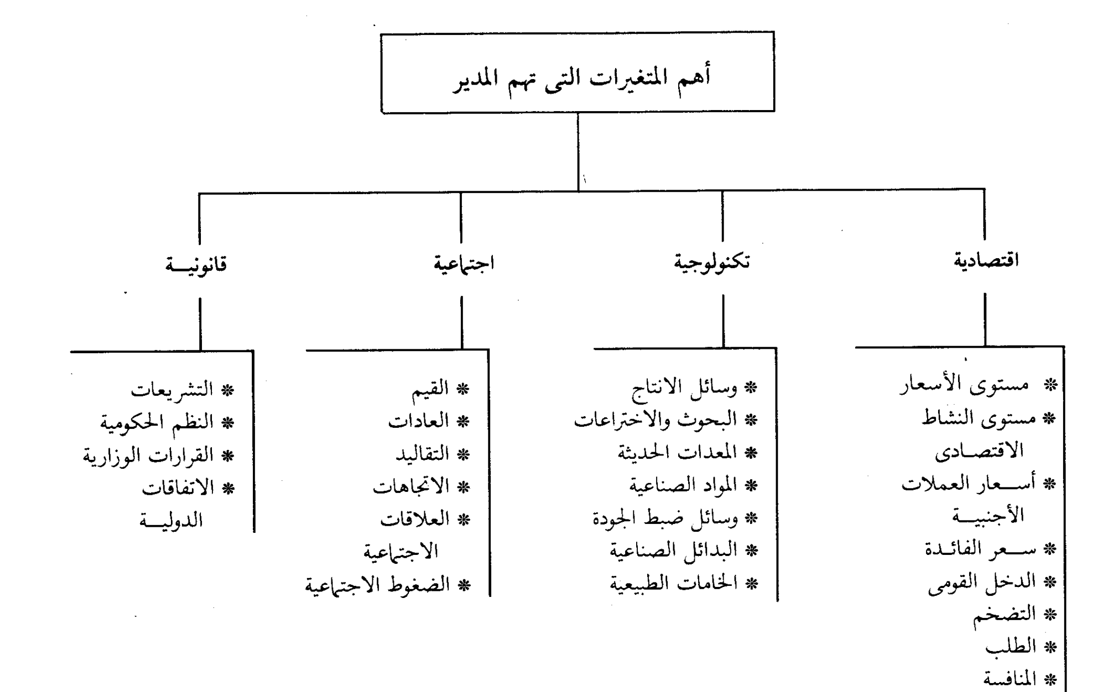
* إن الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة بل هى مترابطة ، بمعنى أن النجاح فى تأدية أى منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف،فالادارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما فى تحقيق الهدف العام للنظام ، وبالتالى فان القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .

* أن النشاط الإدارى لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل يمتد أفق العمل الإدارى الى فترات مستقبلة تحتاج الى التنبؤ كأساس لإتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً فى الاعتبار الخبرة الماضية .

* أن العمل الإدارى لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة ، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على امكانيات الادارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل ، كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة وإن كان لها القدرة على رفض هذا الانتاج فى بعض الأحيان (حين يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلا) .

* أن هناك درجة كبيرة من الإعتماد المتبادل بين المنشآت ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى منشأة يتأثر بما تفعله الإدارة فى منشآت أخرى .

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة العمل الإدارى توفر الأسس التى يجب أن يرتكز عليها المديرون فى أعمالهم حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق الأهداف المقررة لمنشآتهم . كذلك على المدير أن يتابع التطورات فى عديد من المتغيرات ذات العلاقة بالعمل الإدارى ، ويوضح الشكل التالى أهم هذه المتغيرات :


أهم المتغيرات التى تهم المدير
اقتصادية
* مستوى الأسعار
* مستوى النشاط الاقتصادى
* أسعار العملات الأجنبية
* سعر الفائدة
* الدخل القومى
* التضخم
* الطلب
* المنافسة
تكنولوجية
* وسائل الانتاج
* البحوث والاختراعات
* المعدات الحديثة
* المواد الصناعية
* وسائل ضبط الجودة
* البدائل الصناعية
* الخامات الطبيعية
اجتماعية
* القيم
* العادات
* التقاليد
* الاتجاهات
* العلاقات الاجتماعية
* الضغوط الاجتماعية
قانونية
* التشريعات
* النظم الحكومية
* القرارات الوزارية
* الاتفاقات الدولية

شكل رقم ١/١

١/١/٣ عناصر العمل الإدارى :

* لقد عرفنا أن العمل الإدارى (أى ما يقوم به المديرون) هو محاولات مخططة وجادة تهدف الى تحقيق انجــازات أو (أهــداف) OBJECTIVES وذلــك بإستخــدام طاقـات أو (موارد) RESOURCES أفضل إستخدام ممكن ، وذلك باتباع (سياسات) POLICIES و (برامج) PROGRAMES وإتخاذ (قرارات) DECISIONS فى ظل ظروف وبيئة أو (مناخ) ENVIRONMENT معينة تفرض على الإدارة (قيود) CONSTRAINTS

> **• • عناصر العمل الإدارى هى :**
> **الأهـداف ، الموارد ، السياسات ، الخطط ، والبرامج ، البيئة ، والقيــود .**

دعنا نتأمل كل من هذه العناصر باختصار :

الأهــداف : OBJECTIVES

هى النتائج أو الأغراض التى تسعى الإدارة الى تحقيقها ، (إقامة مشروع ، انتاج سلعة ، تحقيق مستوى من الأرباح ، الحصول على عقد مقاولة . . . . .) .

وتمثل الأهداف عنصراً هاماً فى عمل الإدارة حيث تخدم فى اتجاهين :

* أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط .
* أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء .

> **تتباين الأهداف فى مدى شمولها ومداها الزمنى ، وبالتالى تختلف فى مدى تأثيرها على عمل الإدارة .**

ومن الواضح أن تحديد الأهداف وتعديلها وتطويرها هو من أعمال الإدارة العليا ، وقد نمت وتطورت فى السنوات الأخيرة مفاهيم أساسية عن أسلوب جديد فى الإدارة يتخذ من الأهداف مرتكزاً أساسياً وهو أسلوب « الإدارة بالأهداف » MANAGEMENT BY OBJECTIVES

المـوارد : RESOURCES

وتشكل الموارد عنصراً آخر من عناصر الإدارة ، حيث تمثل الأدوات الحيوية التى تعتمد عليها للوصول الى أهدافها ، والموارد الأساسية التى تتعامل معها الإدارة هى :

* الأفراد من مختلف النوعيات ومستويات المهارة .
* رأس المال فى أشكاله ومظاهره المختلفة .
* المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الانسانى .

وتحصل الإدارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، وتحتاج الإدارة دائمًا الى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها . وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فان الإدارة مطالبة أساسا بالآتى :

* تحديد احتياجاتها من النوعيات المختلفة .
* البحث عن مصادر تلك الموارد .
* بذل الجهد (مال ، وقت) للحصول على الموارد المطلوبة.
* الحفاظ على الموارد المتاحة .
* الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام .

وتواجه الإدارة بمواقف متعددة يتعذر فيها الحصول على ما تحتاجه من موارد . لذا لابد من أن تبحث عن مصادر بديلة والعمل على تنمية أنواع جديدة منها . كذلك فان صيانة الموارد وتخطيط عمليات احلالها تعتبر من واجبات الإدارة الأساسية .

السـيـاســات : POLICIES

السياسة POLICY هى مجموعة القواعد RULES التى تحددها الإدارة العليا لتكون مرشداً وضابطاً للأعمال التنفيذية ومرجعاً يرجع إليه القائمون بالأعمال التنفيذية للاسترشاد حين تواجههم مشكلات تحتاج الى إتخاذ قرار .

وبالتالى فان السياسة الإدارية هى مجموعة من الاختيارات (CHOICES) التى ترى الإدارة العليا توافقها وتناسبها مع ظروف المنشأة ، وتعتقد أنها تساعد على تحقيق الأهداف .

وتختلف السياسات فى شمولها ومداها وبالتالى تأثيرها على عمل الإدارة .

ولكن القاعدة الأساسية هى ضرورة وجود سياسة واضحة معلنة فى كل مجال من مجالات العمل بالمنشأة مثل :

* سياسة (أو سياسات) التسويق .
* سياسة التسعير .
* سياسة الرواتب والأجور ..
* سياسة التطوير والتحديث .
* سياسة (أو سياسات) التمويل .
* سياسة الانتاج .

الخطط والبرامج : PLANS AND PROGRAMES

التخطيط هو وسيلة الإدارة الى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة .

وبذلك فان الخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإدارى الخلاق الذى ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها فى خط واحد متكامل يسير فى اتجاه هدف محدد .

إن البـديل لعملية التخطيط الإدارى هو العمل المتفرق غير المتناسق الذى قد يؤدى الى تضارب وتناقض في القرارات والأعمال ويعوق بالتالى الوصول الى النتائج المستهدفة وبحدود الجودة والفاعلية المطلوبة .

القيـــود : CONSTRAINTS

والعنصر الأخير فى العمل الأدارى هو القيود التى تخضع لها الإدارة فى عملها ، وهى عبارة عن مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التى تحتاجها الادارة أو تضطر للتعامل معها فى حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر أو سريع .

بمعنى آخر فالقيد هو عامل يؤثر فى كفاءة الإدارة فى حين لا تملك عليه سلطانا حيوياً .

ومن ذلك تنشأ حاجة الإدارة الى :

* التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة فى عملها .
* البحث عن أساليب للعمل الإدارى لا تتناقض وتلك القيود وانما تتعايش معها (أو تستفيد منها فى بعض الحالات) وذلك دون الاخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة .

وتتمثل القيود على العمل الإدارى فى أنواع مختلفة أهمها :

* القيود القانونية والسياسية .
* القيود الاقتصادية .
* القيود الاجتماعية والحضارية .
* القيود الفنية والتكنولوجية .

والقيود تنبع أساساً من المناخ المحيط بالادارة ولكن بعضاً منها ينشأ من داخل الوحدة الانتاجية ذاتها (كالقيود التكنولوجية) وعلى هذا الأساس نستطيع الآن أن نناقض بعض الآراء الشائعة فى أوساط الإدارة وأهمها :

* أن القيود على العمل الإدارى تمثل موقفا غير طبيعى وأن الأصل أن تعمل الإدارة بلا قيود ضماناً لفاعلية عملها . ووجه الخطأ فى هذا القول أن القيود تنشأ من طبيعة العمل الإدارى نفسه وهى أمر لا يمكن تجنبه على الإطلاق . قد يكون من الممكن التغلب على الآثار الناتجة عن هذه القيود ، ولكن الإدارة بالقطع ليست مطالبة بمنع القيود أو إزالتها .
* التصور بأن القيود تنشأ فقط من قرارات سلطة أعلى كأن تصدر الدولة قانونا يحرم الإدارة جانباً من حرياتها فى بعض المجالات ، وهذا القول غير صحيح فى إطلاقه حيث تنشأ القيود لأسباب مختلفة لا تتعلق كلها بالسلطات الأعلى ، ولعل أهم مثال فى هذا الصدد القيود المفروضة على حرية الإدارة بفعل نقص المعلومات عن الظروف المستقبلة ومن ثم عجز الإدارة عن إتخاذ قرار ما .
* التصور الشائع بأن وسيلة التغلب على القيود تكمن فى تفويض مزيد من السلطات للمديرين .

والحق أن التعامل الفعال مع هذه القيود يكمن فى إدراك الإدارة لحقيقتها من ناحية ، وإستخدامها لأساليب الإدارة العلمية الحديثة فى التوصل الى القرارات المثلى أخذاً فى الاعتبار القيود المفروضة من ناحية أخرى .

١/ ١/ ٤ مداخل الإدارة :

عرفت الإدارة دائماً مدخلين أساسيين لعلاج ما يواجهها من مشكلات والبحث عن حلول لها :

* المدخل التقليدى أو مدخل التجربة والخطأ (Trial and Error approach)
* المدخل الحديث أو مدخل الإدارة العلمية (Scientific Management approach)

يقوم المدخل التقليدى للإدارة على الخبرة الشخصية للمدير ورؤيته الذاتية للأمور ، ويعتمد على التجربة دون تقدير احتمالات النجاح مسبقاً .

بينمـــا

يعتمد المدخل الحديث على التحليل الجيد للمواقف والبحث عن أسباب المشكلات ، ثم اختيار الحلول البديلة قبل الوصول الى قرار .

هل تريد وصفا تحليلياً لخطوات المدير المعاصر حين يستخدم الإدارة العلمية ؟ إنها كما يلى :

* التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها .
* التحليل المتكامل لأبعاد الموقف الذى تتعامل فيه الإدارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائجها وأعمالها .
* البحث الشامل عن الأساليب للتوصل الى الأهداف المقررة والمفاضلة بينها استناداً الى معايير وأسس موضوعية متفق عليها مسبقاً .
* اختيار البديل (أو البدائل الأفضل) وتقدير إحتمالات نجاحها الفعلية .
* التقييم المستمر للانجازات وتوقع الانحرافات عن الأهداف واتخاذ اجراءات تصحيح المسار دون الوقوع فى الأخطاء أو التردى فى الانحرافات فعلاً .

إن منطق الإدارة العلمية ببساطة شديدة هو منطق الإعداد والتدبر ، ثم القياس والتقييم إعتماداً على تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة مع توفر عنصر القدرة على المناورة واحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة . ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الإدارة العلمية مدخلا حركياً متطوراً لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلة ويعمد الى استباقها وفى كثير من الأحيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتتناسب مع متطلبات الإدارة وليس العكس .

ويمكن مقارنة المنطق الأساسى لكل من مدخلى الإدارة كما يلى :

مدخل التجربة والخطأ	مدخل الإدارة العلمية
يتكيف مع الظروف	يكييف الموقف لصالح المنشأة
يستجيب للظروف	يحرك المواقف بما يناسب أهداف الإدارة
أسلوب دفاعى	أسلوب هجومى
يقنع بما هو كائن	يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون
إدارة ساكنة لا تقبل التغيير	إدارة حركية
نتائج عادية	نتائج متميزة

١/١/٥ وظائف الإدارة العليا :

الإدارة العليا هى العقل المفكر والقلب النابض لأى مشروع أو منشأة تتركز فيها وظائف هامة يتوقف على حسن تنفيذها مصير المنشأة كلها .

فالادارة العليا مسئولة عن المنشأة ككل ، وعليها واجبات أساسية أهمها :

* تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى .
* رسم السياسات الشاملة .
* تصور خطط وبرامج الأمد الطويل .
* توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع .
* اعتماد الخطط والبرامج التى تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والاخصائيين .
* إتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية ، فى شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع .
* المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة .
* تقييم الانجازات وإتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة .

ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس الى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحيوية وهما :

★ تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المنشأة من ناحية ، وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة من جانب آخر .

أى أن الإدارة العليا هى حلقة الوصل بين المنشأة وبين المجتمع . وبذلك تصبح مسئولية الإدارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى فى المجتمع ، واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المنشأة (مثلا دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة الحكومية) وإتخاذ الاجراءات الإدارية التى تضمن توافق أهداف وسياسات المنشأة من ناحية ، وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى .

★ دفع حركة التطوير والتجديد والإبتكار فى كافة مجالات عمل المنشأة وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمى المنظم .

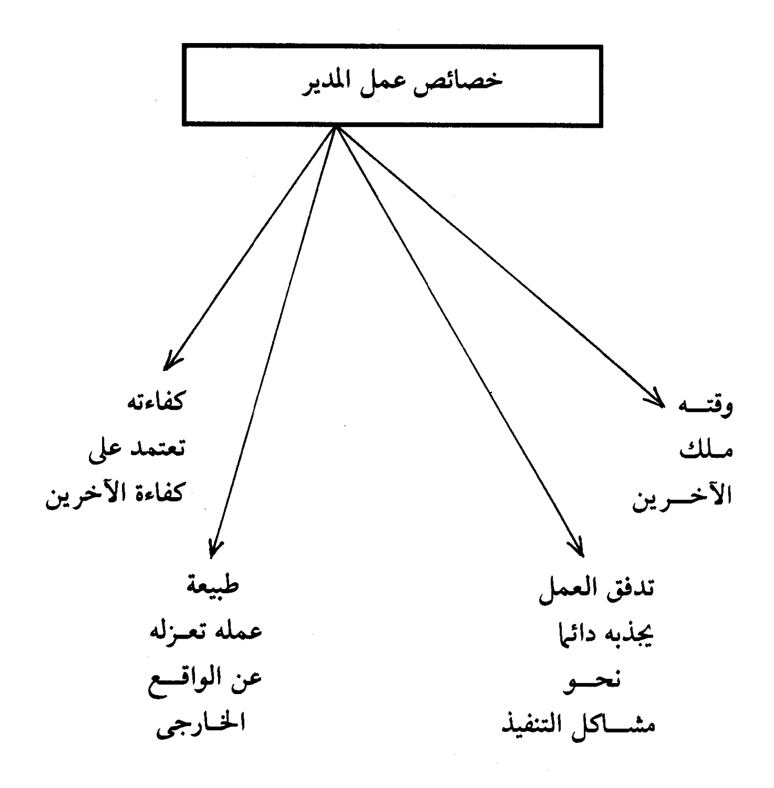
١/١/٦ مقومات المدير الفعال :

فى ضوء تحليلنا السابق للإدارة وعناصرها (وهو تحليل يظهر أنها عملية ليست هينة على الأقل إن لم تكن صعبة) لابد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقى عن المقومات التى تصنع مديراً فعالاً ؟ (والمدير الفعال أو الكفء هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها بإستخدام المتاح من الموارد والمعارف إستخداما أمثل) .

والإجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرية فى الإدارة (شأنهم فى كل ما يتعلق بالإدارة) ، ولكن هناك أرضية مشتركة ينطلق منها هؤلاء الكتاب تحدد المقومات التالية للمدير الفعال :

* المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها والمستحدثة .
* القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات وإستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها السليمة .
* القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير فى سلوك المعاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .
* الاحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص (وليس بالضرورة التخصص المهنى التام) والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية (وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفنى ذاته) .

وتنعكس خصائص عمل المدير على طبيعة المقومات والقدرات اللازمة له حتى يحقق درجة الفعالية الإدارية المرغوبة . ويوضح الشكل التالى رقم ١/٣ أهم هذه الخصائص ، كما يعرض الشكل رقم ١/٤ أهمية عنصر الوقت فى عمل المدير الفعال ومصادر اهدار الوقت بالنسبة لأغلب المديرين ، ويصور الشكل رقم ١/٥ التوزيع العادى لوقت المدير :



هذه الخصـائص الاربعـة تجذب المدير بعيداً عن الفاعلية كيف يواجهها ويتغلب عليها . . . هذه هى المشكلة . . !

شـــكل رقم ١/٣

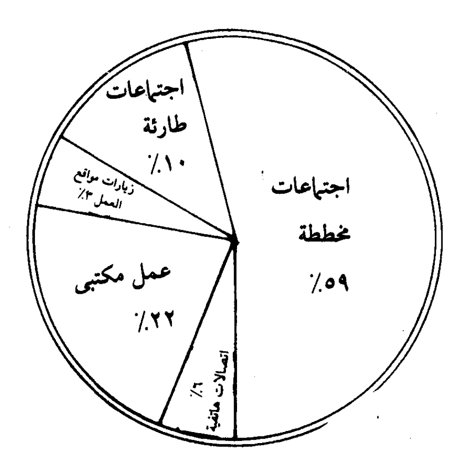
أهمية الوقت فى عمل المدير الفعال

١ ـ تهدر نسبة هامة من وقت المدير بسبب عدم وجود نظم عمل محددة .
٢ ـ نسبة أخرى تهدر بسبب عدم وضوح أهداف العمل وسياسات المنشأة .
٣ ـ يتسبب زيادة عدد العاملين بدون حاجة حقيقية إلى أهدار وقت المديرين .
٤ ـ سوء التنظيم ، وعدم التخطيط يؤديان إلى تعدد اللجان والاجتماعات والمناقشات ، ومن ثم ضياع وقت المديرين .
٥ ـ ضعف نظام المعلومات فى المنشأة مصدر حقيقى لضياع الوقت .

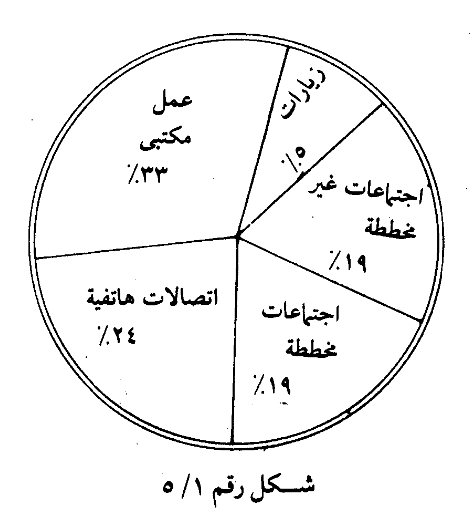
شكل رقم ١/ ٤

توزيع وقت وجهد المدير

توزيع ساعات العمل



توزيع عدد الأنشطة



شـــكل رقم ١/ ٥

هل الإدارة « موهبة » أم خبرة « مكتسبة » ؟

للاجابة على هذا السؤال السابق دعنا نضع تصوراً محدداً لعمل المدير يتمثل فى الآتى .

* أن المدير يبدأ عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة ، إن وصف الموقف (أو تقدير الموقف بالتعبير العسكرى) هى مهمة المدير الأولى .

* وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف ، فان المدير لابد له من تحليل هذا الموقف فى محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية فى تحديد نتائج عمل الإدارة ، إن تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدير أساساً أن يميز بين :

● العوامل والمتغيرات التى يمكنه السيطرة عليها والتأثير فى مستواها والتحكم فى سلوكها (ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الامكانات) .

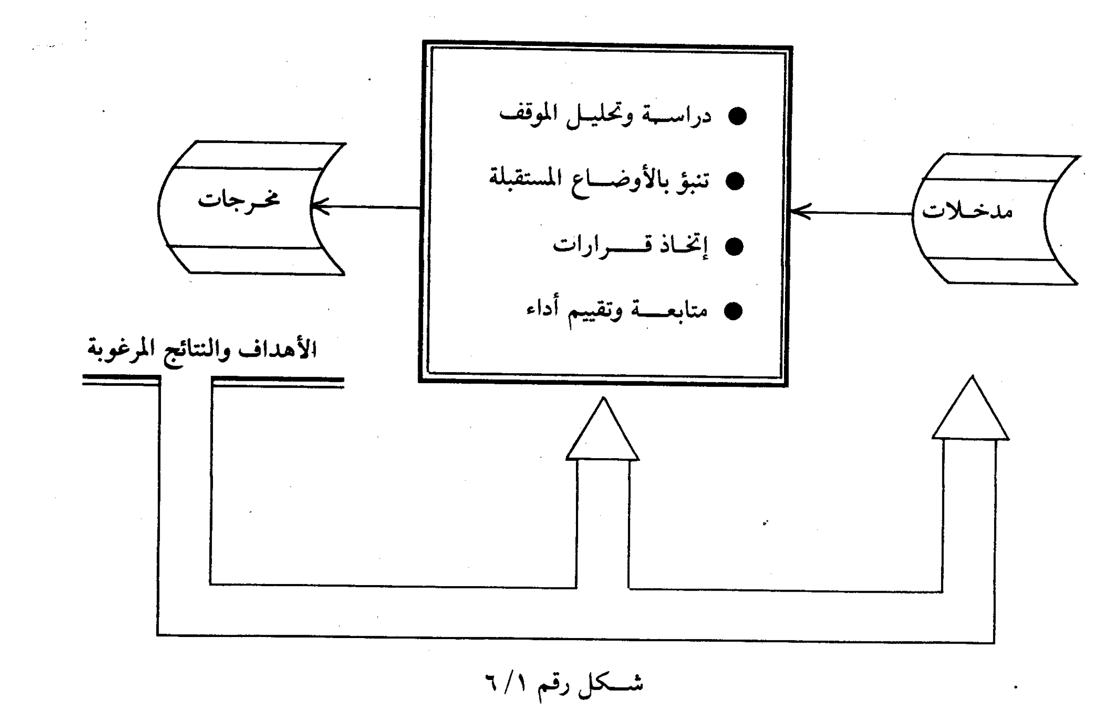
● العوامل والمتغيرات التى لا يمكنه السيطرة عليها والتى يصعب عليه التحكم فى سلوكها (وتلك نطلق عليها صفة القيود) .

* ويرتبط بتحليل الموقف أن يمتد إهتمام المدير الى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلة للموقف واحتمالات التغيير فيه ، ومدى تناسب التغييرات المحتملة مع أهداف المدير ، من ذلك يستطيع المدير إعداد سياساته وخططه ليحقق التغيير المرغوب فى أبعاد الموقف اعتماداً على الموارد وأخذاً فى الاعتبار القيود .

* والمدير يحاول بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة (منها التحليل الحدى وبحوث العمليات) .

* ولا تنتهى مسئولية المدير بإتخاذ القرار ، ولكنه يستمر فى متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات مع اعطاء الإهتمام الكافى لتتبع ما يحدث بالموقف من تغييرات وما يفرضه عليه تلك التغييرات من ردود فعل أو ما يمكن أن يلجأ اليه لمنع تلك التغييرات وتعديل مسار الأحداث .

ويصور الشكل رقم ٦/١ هذا التصور لعمل المدير :


أنشطة
المدير
مدخلات
دراسة وتحليل الموقف
تنبؤ بالأوضاع المستقبلة
إتخاذ قرارات
متابعة وتقييم أداء
مخرجات
الأهداف والنتائج المرغوبة

شكل رقم ١/٦

عملية الادارة :

إن عمل المدير يبدأ بتحديد الأهداف ، إنه يستكشف الحاضر ليحدد أين يقف ، ويتنبأ بالأهداف المستقبلة للفترات القادمة .

إن الادارة توضح الخطوات الواجب اتخاذها للانتقال بالعمل من الحاضر الى المستقبل . فالبدائل قد وضحت ، وتم الاتفاق عليها وتحدد موعد الحركة الى الأمام . ومن خلال القيام بالعمل الهادف فيما يتعلق بالأصل الرئيسى للشركة ـ مستقبلها ـ فإن المدير يمارس واحدة من وظائفه انه **يخطط** .

إن ادارة مشروع ليست فقط تخطيطا . إنها تتضمن بعث الحياة فى الخطة بجمع الأفراد ، والمواد ، والآلات معا فى علاقة حية .

وكل هذا يجب أن يتم وفقا لتوقيت محدد .

لذلك فإن عمل الادارة يتضمن التخطيط والاعداد للعمل ، أى التخطيط والتنظيم .

إن قوة الادارة توجد مع أو خلال الناس ، ولكن ليس فوقهم . إنها تجد مصدرها فى طرق القيادة والدافعية ، والتعليم ، والارشاد والتوجيه ، والتقويم ، والتفويض ، واعطاء المثل .

وهذا هو عمل المدير :

وبالتالى ، فبالاضافة الى التخطيط والتنظيم ، فالمدير يوجه القوة الخلاقة للناس فى اتجاه أهداف الشركة . إن المدير : يخطط ، وينظم ، ويدفع .

إن الناس يفعلون ما يمثل شيئا مفهوما بالنسبة لهم ، فإذا فهموا ما يجرى حولهم ، فإن رؤيتهم تصبح سهلة . إن جعل العاملين يرون نفس الشىء بطريقة واحدة ، فى نفس الوقت ، يتطلب اتصالات فعالة ، تستهدف أخبارهم بما يجب عليهم عمله .

عمــل المدير اذن : التخطيط ، التنظيم ، والدفع ، والتوجيه .

إن هناك سببا واحدا يجعل المدير المعاصر يحتفظ بعمله ، ذلك أنه يؤديه جيدا . يجب عليه أن يركز على بعض الجوانب الهامة . من بينها ، أنه يحدد المتطلبات المالية لذلك الجزء من التنظيم المسئول منه ، وأنه يستطيع أن يمارس عمله فى حدود موازنته ، إنه يحاسب على الجودة والكمية ، وهو يدير ليحافظ عليهما ، إنه مسئول عن الالتزام بمواعيد وهو يدير ليحقق ذلك .

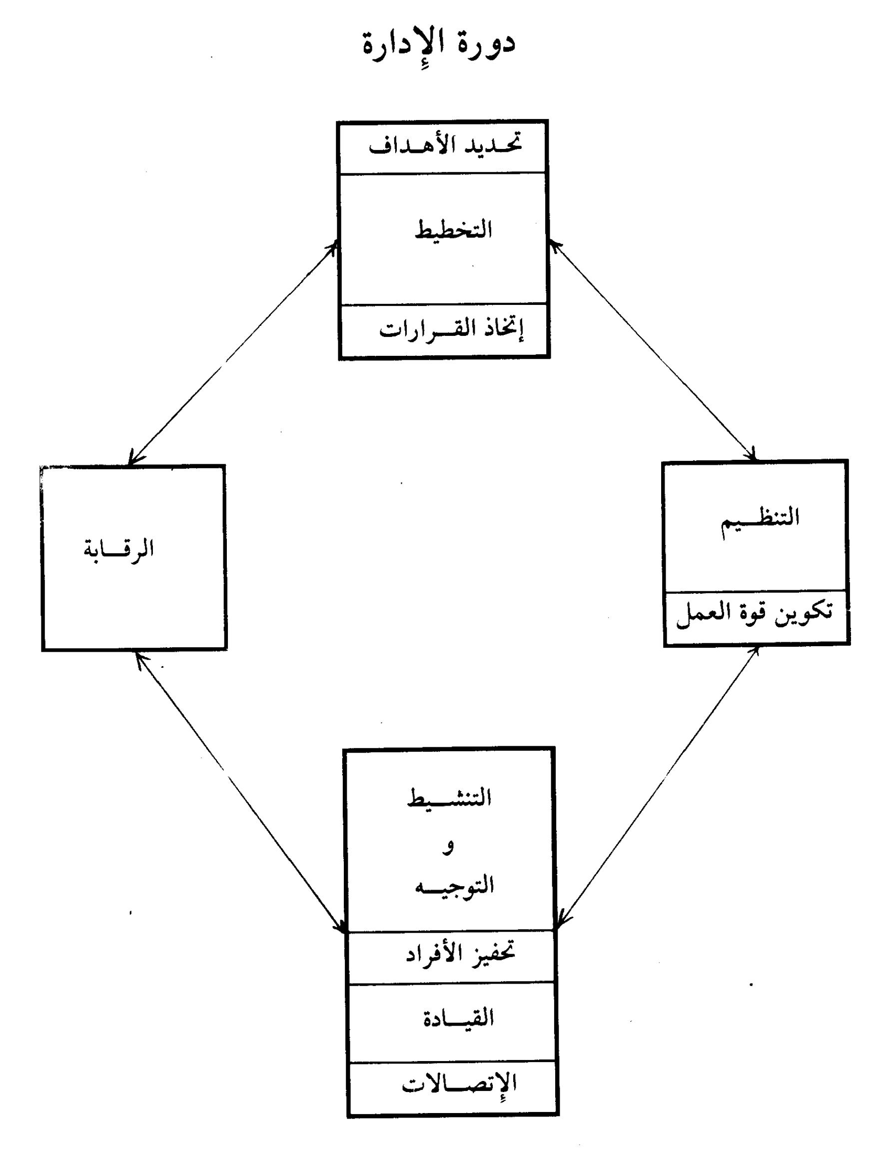
ويستطيع المدير أن يحقق كل ذلك بوضع المعدلات ، وبالقياس ، والمقارنة . إنه ينشىء نظمًا لارسال واستقبال البيانات بسرعة ، إنه على وفاق مع لغة الأرقام .

إن المدير يستخرج من تلك الأرقام المعانى التى تمكنه من مقابلة المواعيد المحددة وللمحافظة على المعدلات ، ولكى يطور التخطيط والتنظيم .

فالمدير إذن يخطط وينظم ويدفع ويوجه ويراقب ، تلك هى المجـالات العـريضة لعمل المدير . ولكنه يضيف الى ذلك بعد النـظر والنـظام والعناية وتجميع الجهود ، والفعالية للجهود التى يقدمها الآخرون . (انظر شكل رقم ١ /٧)

تلك هى الطريقة الأفضل لاستخدام كلمة الادارة ، ذلك هو عمل المدير .

دورة الإدارة



شــكل رقم ١/٧

ولكن ماذا يدير المديرون ؟ ماذا يخططون ؟ ومن هم الذين يدفعونهم ، ويوجهونهم ، ويراقبونهم . . ؟

إن الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة هى : الرجال ، الأموال ، المواد ، الآلات ، الأسواق ، والوقت وهى ما يعبر عنه بالانجليزية الـ Six : M's وهى : MEN, MONEY, MATERIAL, MACHINERY, MARKETS, AND MINUTES وهى الموارد الشائعة لأى منشأة مهما كانت نوعيتها أو حجمها .

وعلى ذلك فإن المدير لا يوجه العمل الذى اعتاد أن يؤديه فحسب ، بل هناك أكثر من ذلك . فسواء كان يدير متجرا للفاكهة ، أم يدير شركة ضخمة ، فانه يخطط ، وينظم ، ويدفع ، ويوجه ، ويراقب من خلال استخدام أدوات ادارية معينة ، وتتضمن تلك الأدوات ما يلى :

الأهــداف	أى الأغراض ، الغايات للشــركة ، أو للجــزء الذى يتــولاه منها .
الأخلاقيات	أى مســتوى الســلوك المرغوب للوصــول الى أهــداف الشــركة .
السياسات	أى المبادىء وقواعــد الأداء التى توجه العمـــل ناحيــة الأهـــداف .
هيكل التنظيم	أى شبكــة مراكــز اتخاذ القــرارات المـدعمـة بالســلطة المنـاســبة ، والتى تضــمن انجاز العمــل على أفضــل وجه .
القيــادة	وهى القيادة التى يعكسها هو ومعاونوه ، والتى تدير بتفهم ، وموضــوعية ، وجــرأة .
النظم ، والاجراءات وطرق العمــل	أى الـترتيب المنظم للروتين الذى يحقق أقصى انتاج ، ويخفض الاسراف الى الحد الأدنى .
توصيف الوظائف	أى تحــديد المســئوليات والســلطات للوظائف المختلفــة بالتنظيم
الروح المعنوية	أى المنـاخ الـذى يشجع المرؤوسين لاستخدام مهاراتهم وآلاتهم لأداء العمــل على أحسن وجه .
المعــدلات	أى معايير طرق قياس وتبليغ المعلومات ـ وهى كثيرة جدا ـ والتى تضمن بقاء النظام الانتاجى كله فى مساره الصحيح .

جـدول رقم ١/١

إن العلم بهذه الأدوات ، أو الأساليب ، التى تستخدمها الادارة ، يسهم فى توسيع أفق المدير ، كما أن عملية تجميع وتكامل تلك الأدوات معا هى عملية مثيرة . إن تطور الادارة ونموها عملية بعيدة المدى ومستمرة بلا نهاية . وتحديد وظائف الادارة وتعرفها لا يستغرق وقتا طويلا ، ولكن امتلاك الأفكار وتجربتها ، واثبات صحتها مرة ومرات ، إنما هى عملية مستمرة للتنمية الذاتية لخيرنا جميعا .

ويتجه النمو فى اتجاهات عديدة . . فهناك نقاط دقيقة يجب استيضاحها ومهارات جديدة واجبة التعلم . إن هناك طرقاً أفضل ولماحة للقراءة السريعة ، الاتصال الأفضل ، والتفكير بشكل أكثر تحديداً . إن هناك مهارات لقيادة المؤتمرات ، وطرقاً للتوجيه ، واجراء المقابلات ، وتوجيه الأسئلة بكفاية أعلى .

وبينما يستمر النمو ، فإن فضول المدير واهتماماته تمتد الى أبعد من مكان عمله ، الى الموردين ، والعملاء والمساهمين، الى المجتمع بأسره ، حيث يجب أن يرتبط عمله ايجابيا باحتياجات وآمال ومشاعر كل هؤلاء الناس الذين تتعايش شركته معهم ، كصديق ، وجار ، ومواطن .

إن المدير نفسه ربما لا يفكر فى وظائفه ، ومعارفه ، ومهاراته ووجهات نظره باعتبارها « عملا » . وقد يكون من الأفضل أن نطلق عليهم طريقة فى الحياة ، أو فلسفة للحياة . . فالمدير يضيف الى القيم السائدة فى عالمه من خلال نموه وتطوره الشخصى .

٢/١ تحديد الأهداف والسياسات



١/٢/١ تحـديد الأهـداف :

إن تحديد الأهـداف OBJECTIVES هى الـوظيفة الأساسية للإدارة العليا فى المنشأة وهى عملية استراتيجية تؤثر فى حياة المنشأة واحتمالات نجاحها .

الهدف هو النتيجة التى ترغب الإدارة فى تحقيقها .

ولايمكن تصور منشأة تنجح وتتطور دون أن يكون لها أهدافاً واضحة ومحددة ، (قد تنجح بعض المنشآت بعوامل المصادفة ولكنها فى الغالب لا تستطيع المحافظة على هذا النجاح طويلا إلا إذا وضحت الأهداف) .

★ أهمية وضـوح الأهـداف :

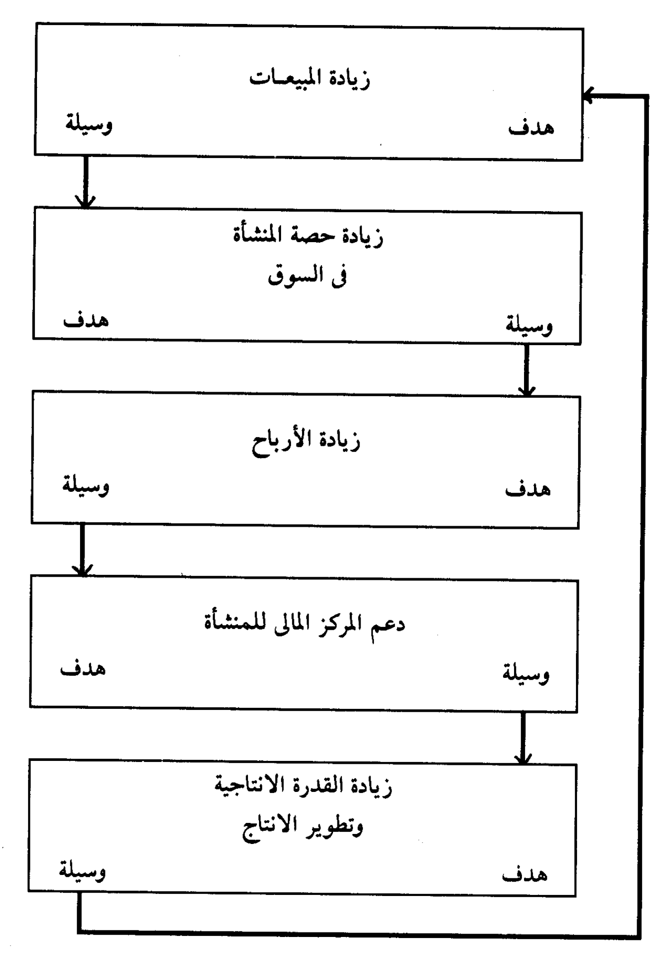
تلعب الأهداف فى إدارة المنشأة دوراً مزدوجاً ، فهى :

أولا : مرشد ومنار للتخطيط ، فهى الأسس التى تبنى عليها الخطط والبرامج فى مختلف مجالات النشاط .

ثانيا : معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط .

★ تسلسل الأهداف :

الأهداف ليست غايات نهائية ، ولكنها وسائل نحو غايات بمعنى أن المنشأة حين تحقق هدفا من أهدافها فهى لا تركن الى هذا وتتجمد ، ولكنها استنادا الى ما حققته من نتائج تسعى الى المزيد ، أى تستند إدارة المنشأة الى الأهداف المحققة لكى تصل الى أهداف أخرى ، أنظر الى الشكل التالى :



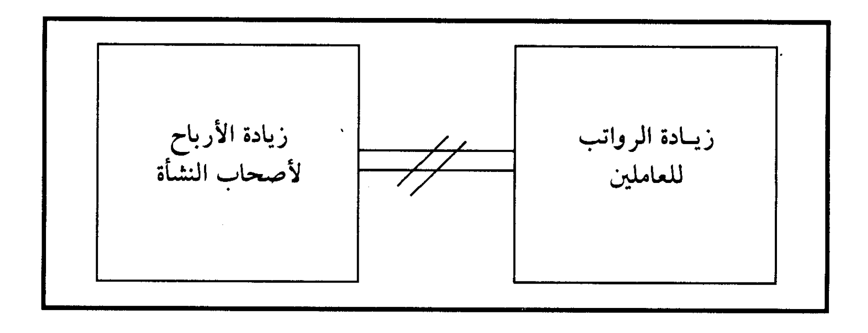
شكل رقم ١ / ٨

★ تكامل الأهداف :

لا تعمل المنشأة من أجل تحقيق مجموعات منفصلة أو متناقضة من الأهداف عادة ، ولكنها تعمل من أجل تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف يدعم بعضها البعض .

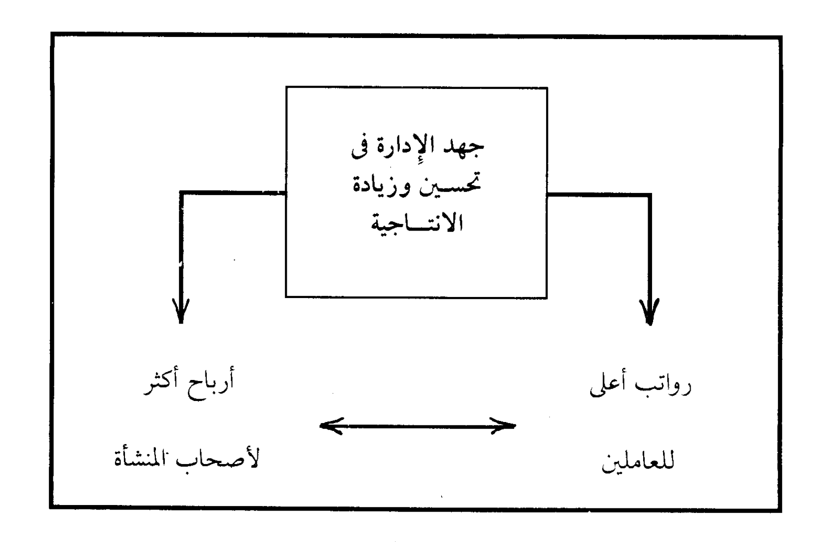
إن التكامل والترابط بين أهداف المنشأة هو من السمات الأساسية للإدارة الناجحة .

* إن واجب الإدارة العليا تنقية أهداف المنشأة من التناقض حتى لا تشتت الجهود وتتنافر القرارات انظر الى الأشكال الآتية :



شكل رقم ١ / ٩

هذان الهدفان يبدو أنهما متعارضان ، فزيادة الرواتب للعاملين تنتقص من الأرباح والعكس ، ولكن هل هذا صحيح ؟



شكل رقم ١ / ١٠

لقد تدخلت الإدارة العليا ومارست وظيفة من وظائفها (تحسين الانتاجية) الأمر الذى يحقق التكامل بين الأهداف ويزيل ما بينها من تناقض .

* الصورة السابقة للتناقض الظاهرى بين الأهداف نلمسها فى حالات عديدة منها :

هدف خفض النفقات

. . . يتعارض مع . . . هدف تنمية رقم الأعمال .

هدف تجديد الطاقات الانتاجية

. . . يتعارض مع . . . هدف زيادة الفائض من الأرباح .

هدف التخلص من المخزون السلعى

. . . يتعارض مع . . . هدف إرضاء العملاء .

هدف رعاية العاملين

. . . يتعارض مع . . . هدف فرض النظام فى المنشأة .

وهكذا تبدو صور التناقض بين الأهداف . . . ولكن . . .

الواجب الأساسى للإدارة العليا فى أى منشأة أن تعمل على ابتكار الحلول المناسبة لإزالة التناقض وتحقيق التكامل بين الأهداف .

★ مجـالات التكامل فى الأهــداف :

تهتم الإدارة العليا عادة بتحقيق التكامل بين الأهداف فى المجالات الأساسية التالية :

* التكامل بين أهداف التسويق وأهداف الانتاج .
* التكامل بين أهداف تنمية المنشأة وأهداف زيادة الأرباح .
* التكامل بين أهداف المحافظة على الملكية وأهداف التوسع بالاقتراض .
* التكامل بين أهداف المحافظة على إدارة المنشأة وأهداف التجديد والتوسع بإستخدام المديرين المتخصصين .

★ كيف تختار الإدارة أهدافها ؟

لا تنشأ الأهداف من فراغ ، ولكن يتم اختيارها نتيجة للدراسة والتحليل .

* نقطة البدء فى اختيار أهداف المنشأة أن تحدد **الهدف الأكبر** وهو الغرض الأساسى لقيامها GOAL

ما هو غرض المنشأة التى تديرها ؟

مثال : غرض المنشأة تصنيع الحاسبات الالكترونية محليا وإحلال الانتاج الوطنى محل المستورد .

مثال : غرض المنشـأة توفير منتجات الألبان بكميات كافية للاسـتهلاك المحلى وبجودة تماثل المنتجات المستوردة .

عادة يكون الهدف الأكبر للمنشأة هو سد فجوة (أو استثمار فرصة) فى السوق (المجتمع) .

* من هذا الهدف الأكبر تتفرع مجموعة من الأهداف الوسيطة OBJECTIVES يتعلق كل منها بمجال رئيسى من مجالات عمل المنشأة ، بحيث إذا تكاملت هذه الأهداف الوسيطة أمكن الوصول الى الهدف الأكبر .

مثال : تحقيق عائد على المال المستثمر بمعدل ٢٠٪ سنويا .

مثال : تحقيق حصة من مبيعات السوق لا تقل عن ٣٠٪ .

مثال : تحقيق معدل نمو سنوى فى الانتاجية لا يقل عن ١٠٪ .

لاحظ أن إهتمام الإدارة العليا ينحصر عادة فى النوعين السابقين من الأهداف .

* تأتى بعد ذلك الأهداف التفصيلية TARGETS (الأهداف الدقيقة) وهى نتائج محددة فى مجال متخصص يتم اختيارها فى نطاق هدف وسيط معين .

مثال : لكى يتحقق الهدف الوسيط ، وهو الحصول على ٢٠٪ عائد سنوى على أموال مستثمرة قدرها ٢٠ مليون جنيه

∴ يتحدد رقم الأرباح الصافية كالآتى :

العائد على الاستثمار = الأرباح الصافية / المال المستـــثمر

٢٠٪ = ؟ / ٢٠،٠٠٠،٠٠٠

هدف الأرباح الصافية = ٤ مليون جنيه .

وسوف يساعد هذا الهدف التفصيلى فى تحديد أهداف تفصيلية أخرى مثل رقم المبيعات (هدف المبيعات) الذى يمكن تحديده الآن على النحو الآتى :

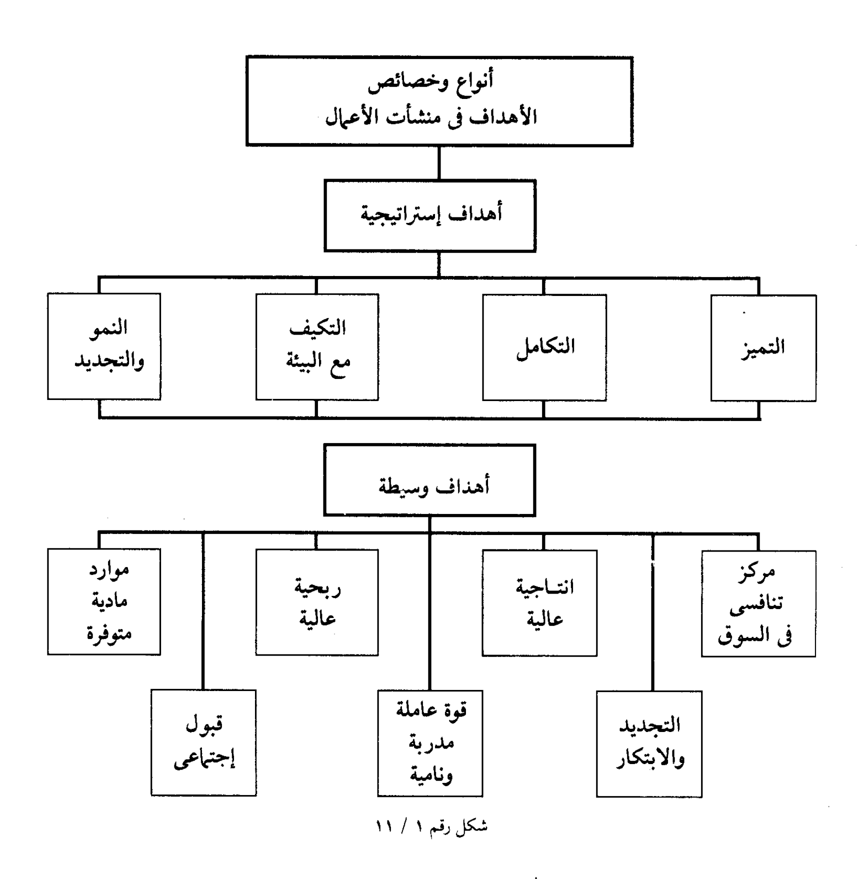
معدل العائد على الاستثمارات = (الأربـــاح ÷ المبيعات) × (المبيعـــات ÷ الاســـتثمار)

٢٠٪ = (٤ر٠٠٠ر٠٠٠ ÷ ؟) × (؟ ؟ ؟ ÷ ٢٠ر٠٠٠ر٠٠٠)

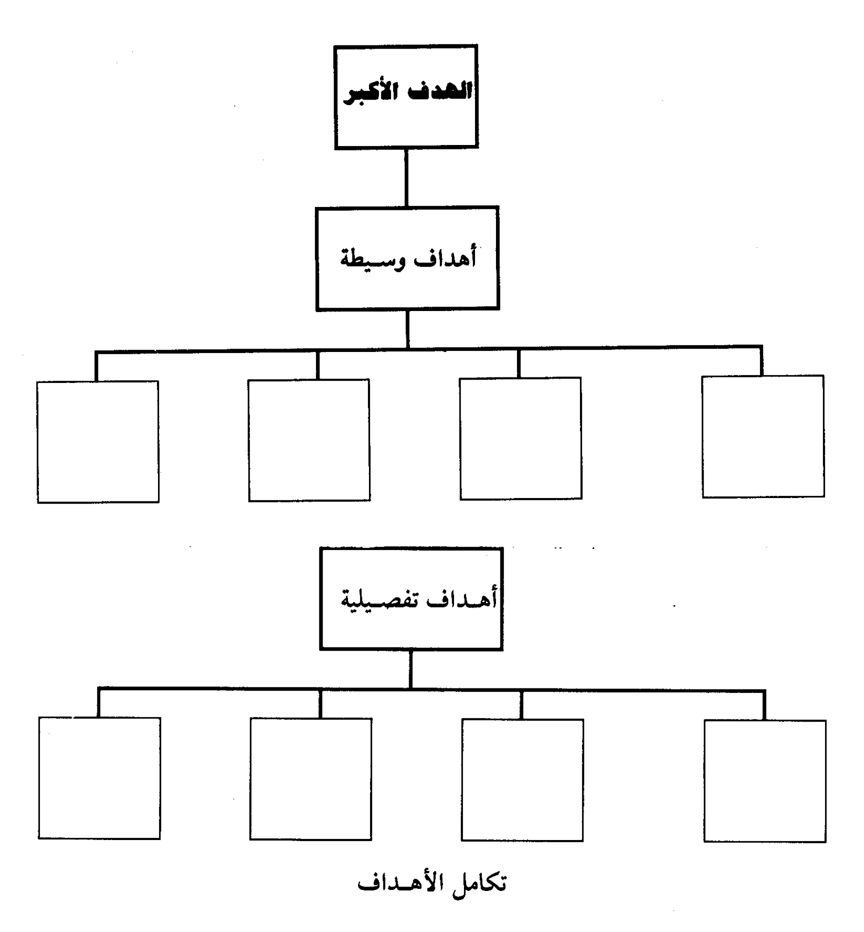
∴ المبيعات = الأرباح المخططة × المال المستثمر

المبيعـــات = ٨٠ر٠٠٠ر٠٠٠ جنيه

وتعبر مجموعة الأشكال التالية عن الأفكار الأساسية فى شأن الأهداف الإدارية وخصائصها :


أنواع وخصائص
الأهداف فى منشأت الأعمال
أهداف إستراتيجية
التميز
التكامل
التكيف
مع البيئة
النمو
والتجديد
أهداف وسيطة
مركز
تنافسى
فى السوق
انتـاجية
عالية
ربحية
عالية
موارد
مادية
متوفرة
التجديد
والابتكار
قوة عاملة
مدربة
ونامية
قبول
إجتماعى

شكل رقم ١ / ١١



تكامل الأهـداف

شكل رقم ١ / ١٢

كيف تتحـــدد الأهـــداف :

تمر عملية تحديد (أو تكوين) الأهداف بخطوات أساسية تتلخص فيما يلى :

١ ـ نقطة البداية هى الغرض الأساسى التى قامت من أجله المنشأة .

٢ ـ الخطوة الثانية هى دراسة واستطلاع السوق الذى تعمل فيه المنشأة .

٣ ـ الخطوة الثالثة هى تحديد (الفرص) المتاحة أو المحتملة فى السوق .

٤ ـ الخطوة الرابعة هى تقييم الفرص المتاحة فى ضوء الامكانيات المتوفرة للمنشأة والمحددات المفروضة عليها .

٥ ـ الخطوة الخامسة هى اختيار الفرصة الأكثر إحتمالا فى ضوء معايير الربحية والامكانيات ، القيمة الاجتماعية . . . الخ .

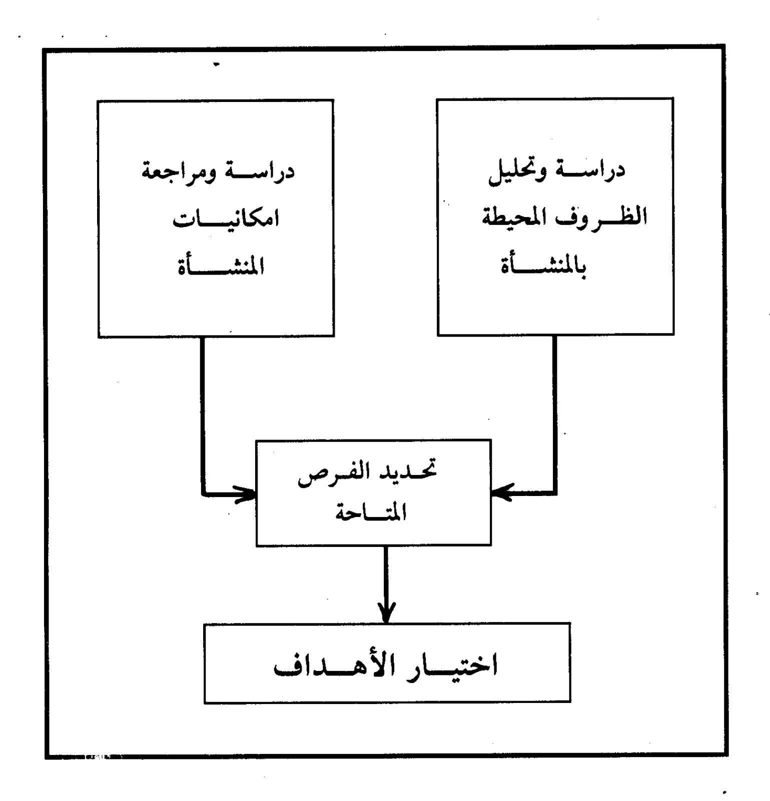
٦ ـ الخطوة الأخيرة هى ترجمة هذه الفرصة المختارة الى أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية .

مراجعة وتطوير الأهـــداف :

المنشأة كائن حى يعمل فى مناخ متطور ومتجدد ، ومن ثم فإن الأهداف التى تسعى الى تحقيقها يعترضها هى الأخرى التطور والتغير .

يجب أن يكون تطوير الأهداف (أو تغييرها) بقرار الإدارة العليا وليس كرد فعل غير محسوب .

وتمر عملية تطوير الأهداف بذات المراحل أو الاجراءات التى تمر بها عملية تحديد الأهداف أصلا كالآتى :



شكل رقم ١/ ١٣

خصائص الأهداف الجيدة :

حتى تكون الأهداف ذات فائدة فى توجيه العمل الإدارى ، ينبغى أن تتوفر فيها بعض الخصائص أهمها :

* أن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدا والعمل بمقتضاها ممكنا .
* أن تكون متوازنة ومتكاملة بحيث تختفى صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات فى المستويات الإدارية المختلفة ، أو بين التقسيمات التنظيمية فى المنشأة .
* أن تصاغ فى شكل نتائج متوقعة (مستهدفة) وكلما كانت هذه النتائج معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس ، كلما كانت جودة الأهداف أعلى .

* أن تكون متوافقة مع الظروف المحيطة بالمنشأة ، بمعنى ألا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية (من داخل المنشأة) أو الخارجية (من خارج المنشأة) .

* أن تكـون ممكنة وواقعية ، بمعنى ألا تبالغ فى تحديد أهدافها بحيث تعجز الوحدات المختلفة بالمنشأة عن تحقيقها ، كذلك ينبغى عدم التضاؤل والتصاغر فى تحديد الأهداف حتى لا تفقد معناها كمرشد للأداء .

* أن تكون مقبولة ومفهومة من مجتمع العاملين بالمنشأة بحيث يتخذونها فعلا مرشداً لأداءهم .

أسس نظام الإدارة بالأهـــداف :

يمثل نظام الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الهامة فى جعبة الإدارة المعاصرة ، ويستند إلى اتخاذ الأهداف مرجعا أساسيا فى توجيه العمل وتفويض الصلاحيات ومحاسبة المديرين ، وتتبلور أسس النظام فى الآتى :

١ - تحديد أهداف دقيقة لكل نشاط أى نتيجة محددة ينبغى الوصول اليها فى وقت محدد وبتكلفة محددة ومواصفات متفق عليها . (النتائج قابلة للقياس) .

٢ - التركيز على أكثر الأهداف أهمية وتوجيه الجهود وتكثيفها لانجاز تلك الأهداف .

٣ - التركيز على مواجهة المشكلات حسب أولوياتها ومعالجتها أولا بأول منعا لتراكمها وتحولها الى **كارثة** . . .

٤ - الـتركيز على الأنشـطة المستقبلية (معـالجـة المشـاكل المحتملة وليس الاستغراق فى علاج مشكلات الماضى) .

٥ - تداخل الأهداف وإستخدام فكرة الأهداف المشتركة (JOINT OBJECTIVES)

قواعد الإدارة بالأهـــداف :

١ - قاعـــدة التركيز :

* يجب أن يتم التركيز على أكثر الأهداف أهمية وتوجيه كل الجهود نحو تحقيقها .

* يجب على المدير أن يركز إهتمامه على مواجهة المشاكل حسب أولوياتها ومعالجتها أولا بأول منعا لتراكمها وتحولها الى **كارثة** .

٢ ـ **قاعدة التصرف المستقبلى :**

* يتجه المدير بنظره وإهتمامه الى المستقبل .
* يهتم المدير بمعالجة وحل المشاكل المتوقعة وليس الانصراف الى معالجة مشاكل الماضى .

٣ ـ **قاعدة الأهــداف المشتركة :**

* خلق قاعدة من العمل المشترك بين أجزاء المنشأة من خلال تحديد أهداف مشتركة يعمل أكثر من جزء متعاونين فى تحقيقها . وكذلك ايجاد الارتباط بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة .

٤ ـ **قاعدة الانجاز والتحـدى :**

* ينبغى أن تصاغ أوصاف الوظائف فى شكل نتائج يجب تحقيقها وليس فى شكل اجراءات .

علاقة الأهــداف بعمـل الإدارة :

كما أوضحنـا فإن تحديد الأهـداف ليس مجرد اجـراءاً شكلياً ولكنه نقطة البداية الحقيقية والصحيحة لمختلف الاجراءات والأنشطة بالمنشأة .

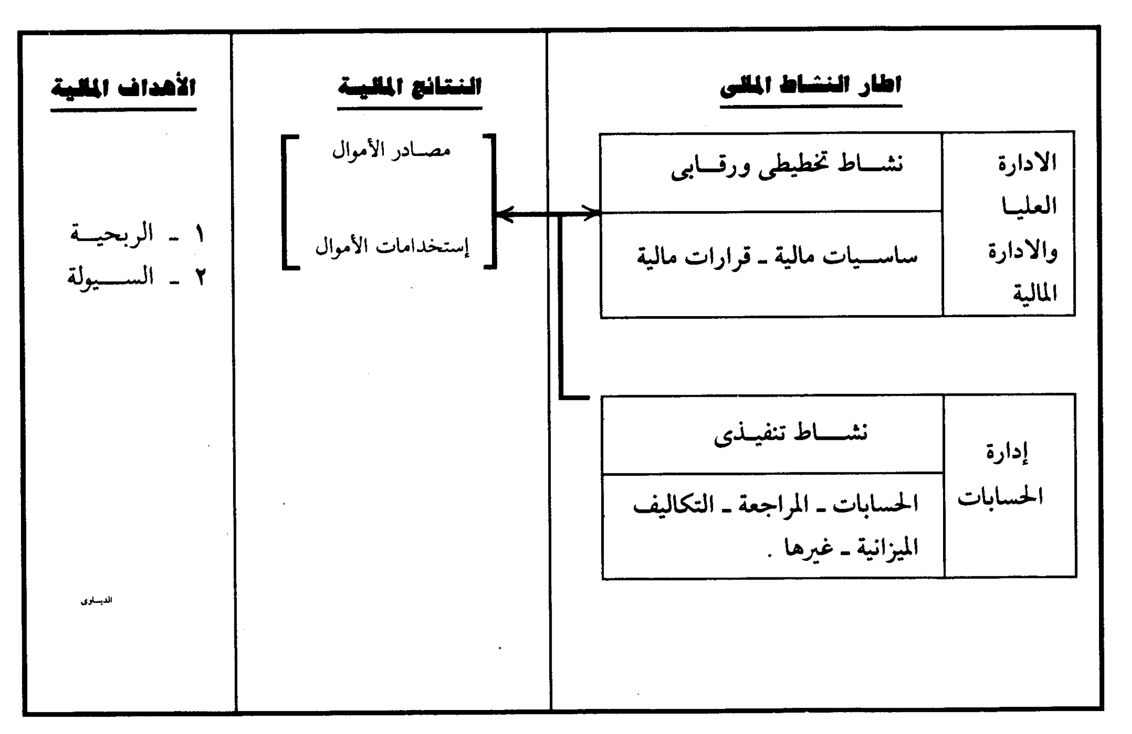
ونعـطى مثـالا لهذه الحقيقة من مجال الإدارة المالية ـ حيث يكون للأهداف المالية تأثيرها المباشر على أسلوب وكفاءة العمل فى هذا القطاع من أى منشأة .

تشمل الأهداف المالية هدفين أساسيين هما : الربحية ، والسيولة بحيث يتم وضع السياسات وإتخاذ القرارات المالية الخاصة بمصادر الأموال وإستخداماتها بما يساعد على تحقيق الهدفين بأفضل شكل ممكن .

أما بالنسبة لهدف الربحية فهو يمثل الهدف الأصلى الذى تسعى معظم المنشآت الى تحقيقه باعتباره أساس بقائها ونموها ، إلا أن الربحية وحدها لا تعد ضمانا لاستمرار وبقاء المنشأة إذا ما أسيء إستخدام تلك الأرباح والأموال المتاحة لها بطريقة لا تتيح تحقيق قدر كاف من السيولة تساعد المنشأة على مواجهة التزاماتها لدى الغير ، ومن هنا فان الإدارة المالية تضع بين أهدافها هدف توفير سيولة تضمن لها أو تقلل إحتمالات مواجهة حالات العسر المالى والفشل المالى .

الشكل التالى يوضح هذه العلاقة :

الإطار العام للنشاط المالى والنتائج والأهداف المالية



شكل رقم ١/ ١٤

١/٢/٢ تحـديد السـياسات :

تختلف مجالات العمـل فى أى منشـأة ، فهناك الانتاج ، التسويق ، التخزين ، الشئون المالية . . . . . الخ ، كذلك تتعدد المستويات الإدارية وتتباين مسئولياتها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو المدير لعام حتى العامل اليدوى أو الكاتب البسيط .

ويتطلب حسن العمل ودقة الأداء أن يتم وفقا لقواعد عامة معروفة للجميع بحيث لا تختلف نتائج العمل باختلاف الشخص القائم به ، ومن المفيد أيضا ألا ينشغل المسئولون الكبار فى المنشأة بمسـائـل بسيطة أو متكـررة يمكن أن يؤديهـا أشخـاص أقل مستوى ومسئولية لو كانت لديهم (تعليمات محددة) أو (توجيهات واضحة) حول كيفية تنفيذ هذه الأعمال .

القواعد ، التعليمات ، التوجيهات كلها مرادفات تعبر عن معنى « السياسة الإدارية » .

∴ السياسـة الإدارية هى مجموعة من القواعد أو التعليمات أو التوجيهات يصدرها المستوى الإدارى الأعلى لكى يتخذها المنفذون أساساً لعملهم يحتكمون اليها قبل التصرف .

السياسات هى ارشادات لإتخاذ القرار .

السياسات الرئيسية فى المنشأة :

وهى مجموعات القواعد التى توفر التوجيه لمتخذى القرارات فى الأمور الهامة التى تتصل بكيان المنشأة كلها . ويمكن حصر أهم هذه السياسات فى منشآت الأعمال فيما يلى :

- سياسة الملكية — Ownership Policy
- سـياسة الأرباح — Profit Policy
- سـياسة المنتجات — Product Policy
- سـياسة التسـويق — Marketing Policy
- سـياسة الجـودة — Quality Policy
- سـياسة التجديد — Innovation Policy
- سـياسة التنظيم — Organization Policy

كل من السياسات السابقة تحتوى على مجموعة من القواعد التى يرتكن اليها المدير (القائم بالتنفيذ) حين إتخاذ قرار ما .

ماذا يحدث فى غياب السياسات الإدارية المحددة الواضحة ؟

معايير السياسة الادارية

* الارتباط بالأهــداف .
* الوضوح والدقة . .
* المرونة والقابليــة للتعــديل .
* التناسب مع المستوى الإدارى متخذ القرارات .
* التوافق مع المتغيرات البيئية .
* التوافق مع الامكانيات والموارد المتاحة للمنشأة .
* التكامل مع باقى السياسات فى المنشأة .

جــدول رقم ١ / ٢

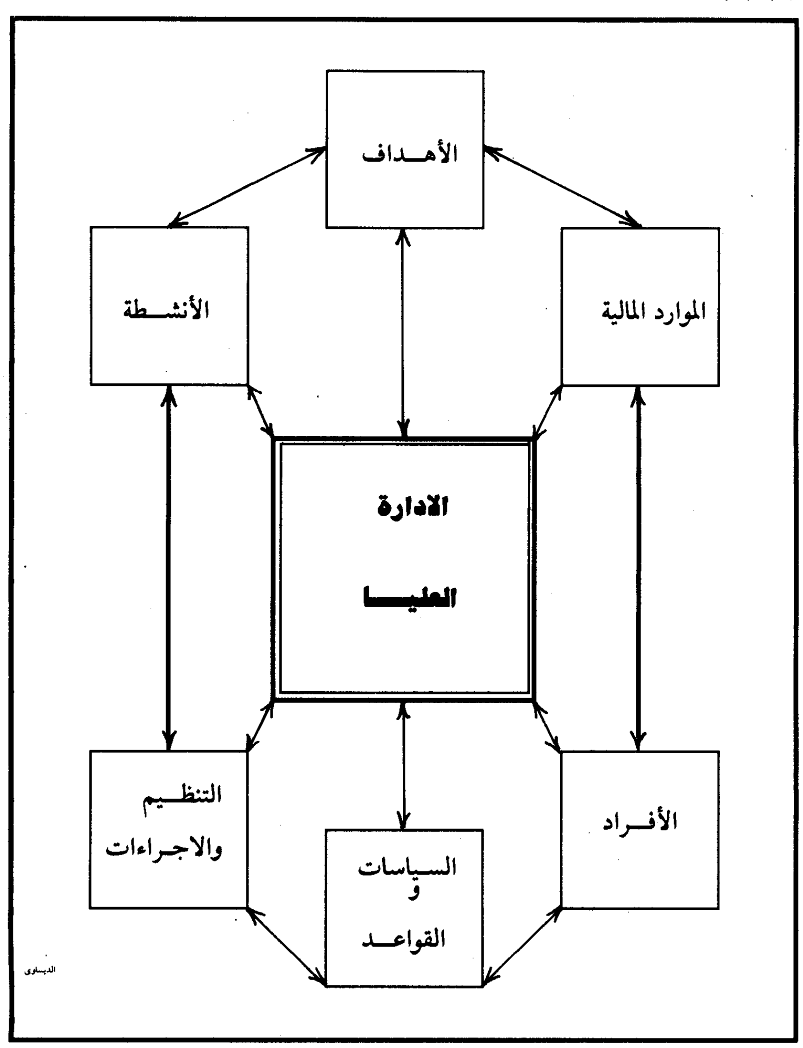


٣/١ بناء التنظيم ونظم العمل

١/٣ التنظيم الإدارى :

١/٣/١ مفهوم التنظيم :

من المشاهد ان أى منشأة يتوفر لها عادة عناصر رئيسية تشترك معا بدرجة أو أخرى فى تحقيق النتائج التى تريدها الإدارة ، وقد سبق لنا سرد هذه العناصر التى يمكن اجمالها فى شكل رقم ١/ ١٥ .



شكل رقم ١/ ١٥

هذه العناصر لابد لها من ترتيب معين يحكم علاقاتها وينظم حركتها بحيث يتم تأدية الأعمال (الأنشطة) بالطريقة التى تضمن تحقيق أهداف المنشأة .

من المسئول عن التنظيم ؟ وما هى أبعاد العملية التنظيمية ؟

يفهم كثير من رجال الإدارة العملية التنظيمية على أنها مجرد إعداد « الهيكل التنظيمى » ، وأن هذا العمل ينتهى بمجرد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية ، ولكن الأمر أعقد من هذا .

التنظيم هو ترتيب وتنسيق علاقات عناصر المنشأة المختلفة بما يخدم أهدافها .

الإدارة العليا هى المسئولة أساسا عن التنظيم .

إن العملية التنظيمية الكاملة هى خلق تنظيم حى يتحرك ويتفاعل بعناصره المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها المنشأة

★ **تتضمن عملية التنظيم ما يلى :**

* تحديد الإطار الفكرى (فلسفة) التنظيم (مركزى أم لا مركزى ، يتوجه الى السوق أم الى طاقات الانتاج الذاتية ، يؤمن بالتوجهات الانسانية أم الآلية المادية . . .) .
* تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم (وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمى) ، ويتم هذا التشكيل على أسس مختلفة .

* توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمى (أى تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم) .
* تعيين السلطات والصلاحيات التى تخول للمستويات المختلفة من شاغلى وظائف التنظيم (تتضمن هذه الخطوة عملية تفويض السلطة) .
* تحديد أسس المحاسبة والمسائلة وحدودها لكل من شاغلى وظائف التنظيم .
* ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلى الوظائف (علاقات الاشراف والرئاسة والمرؤوسية) .
* تحديد القواعد والضوابط التى يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية (السياسات) .
* تحديد اجراءات ونظم العمل فى مختلف المجالات .
* تنظيم أساس إستخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالافراد (من له حق إستخدامها ومتى وكيف ؟) وتتبلور العلمية التنظيمية فى سلسلة من القرارات الادارية الصادرة عن الإدارة العليا للمنشأة يحتويها عادة ما يسمى « الدليل التنظيمى » ORGANIZATION MANUAL

مبادىء التنظيم :

إن التنظيم هو الهيكل الذى تنساب فيه السلطة والمسئولية فى خط مباشر من الرئيس الأعلى الى المرؤوسين . وفى كل مستوى تال ، تتشابه السلطة والمسئولية من حيث النوع ، ولكنهما يكونان أقل فى نطاقهما من السلطة والمسئولية فى المستوى الأعلى مباشرة . . فكل مدير مسئول عن أعمال جميع من هم تحت رئاسته وكل شخص فى خط السلطة له رئيس واحد مباشرة . ويتحمل هذا التنظيم المسئولية كاملة عن العمليات وله السلطة الكاملة لإصدار الأوامر حين الضرورة . ويعاون المديرين التنفيذيين مستشارون تكمن سلطاتهم فى اعطاء الأفكار والنصائح والخدمات ، فالاستشارى لا يأمر إلا اذا كانت هذه السلطة قد فوضت له خصيصا .

١/٣/٢ عناصر التنظيم :

★ السلطة والمسئولية :

تتضمن كل المهام الادارية قدرا من السلطة والمسئولية إذ أن خطوط السلطة والمسئولية تشكل النسيج الذى يربط التنظيم ويجمعه فى وحدة واحدة بدلا من أن يكون عددا من الأجزاء غير المترابطة أو غير المتناسقة .

وعلى سبيل المثال فإن العلاقة بين المشرف على الانتاج وبين رجاله تتوقف على موضوع السلطة ، إن للمشرف سلطة فى توزيع الأعمال المختلفة بين الرجال وتحديد مواعيد بدء العمل فى طلبية جديدة . وكذلك ، فان مدير المبيعات له سلطة توزيع البائعين على مناطق البيع المختلفة .

ولكن السلطة تحمل معها المسئولية ، ان مشرف الانتاج مسئول عن التأكد من أن العمل تم فى الوقت المحدد . وهو مسئول عن التأكد من أن السلع من مستوى الجودة المحدد . كذلك فان مدير المبيعات مسئول عن اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من تحقيق أهداف البيع .

ولكن طبيعة السلطة والمسئولية ليست واضحة تماما لأول نظرة ، ونظرا لأهمية هذين المفهومين لتفهم مبادىء التنظيم الأساسية ، فسوف نبحثهما فى شىء من التفصيل على النحو التالى :

★ السلطة :

ما هى السلطة ؟ ماذا نعنى عندما نقول إن رئيساً أو مراقباً ، أو مشرفاً له سلطة ؟ إننا نجيب عن هذا التساؤل عادة فى صيغة قانونية . السلطة هى حق اصدار الأوامر ، إنها حق طلب أنواع معينة من الأداء ، ان المدير له القوة لأن يحدد الأعمال ، أو يشترى المعدات ، أو أن يحدد متى يبدأ العمل بالنسبة لطلبية معينة .

إن السلطة ليست بلا حدود . . فالكثير من سلطات المدير الرئيسى قد تؤخذ منه ، خصوصا فى مجال علاقات العمل . . فالمدير يستطيع أن يوقع عقوبات على العمال فى حدود قواعد معينة ، وذلك اذا كان العمال يعملون فى ظل عقد عمل ويخضعون لنظام العمل الذى تصدره الدولة ، وقد يحتاج رئيس شركة الى موافقة مجلس الادارة قبل انفاق مبلغ كبير من المال لتوسيع المصنع .

ان السلطة محدودة أيضا بطريقة أخرى . فقد يكون للمدير سلطة كاملة أن يطلب التعاون التام من مرؤوسية ، ولكن ما مدى فعالية هذه السلطة على سبيل المثال اذا كان العمال الذين يقومون بتشغيل آلة معينة ليس لهم رغبة فى العمل بمعدل أسرع ؟ ان العمال فى أى مستوى تنظيمى قد يواجهون عقوبة الفصل ، اذا هم عارضوا بشكل علنى التوجيهات الشرعية . ولكن الشخص قد يستطيع الامتناع عن التعاون بشكل كامل دون أن يكون قد خالف بذلك أى توجيهات بشكل علنى .

لذلك فان السلطة الفعالة EFFECTIVE AUTHORITY تعتمد - الى حد بعيد - على درجة قبول المرؤوسين لها .

ان حقائق الموقف جعلت المديرين ينظرون أكثر فأكثر الى السلطه من أسفل الى أعلى " BOTTOM - UP " ففى بعض الأحيان نجدهم يتحملون جهدا أكبر ليتأكدوا من قبول العاملين لأمر أو خطة ما قبل البدء بالتنفيذ . إن المديرين قد تعلموا أن يكونوا على حذر من أن أى تغيير فى أنماط العمل سوف يواجه بمقاومة .

فلنفرض - وهذا من قبيل سرد واقعة متكررة - أن أحد المديرين قرر أن بعيد توزيع بعض العاملين على أعمال جديدة أو مختلفة .

وعادة نجد أن نقل الشخص من عمل الى آخر لابد وأن يثير فى ذهنه تساؤلات : لماذا ينقل هو؟ هل هذا لسبب عدم نجاحه فى عمله العادى ؟ هل يستطيع أن يحقق نفس القدر من المال فى عمله الجديد . . . ؟ هل سيتمكن من أداء عمله الجديد بنفس الكفاءة كما كان فى عمله الحالى الذى تعوده ويشعر بالارتياح فيه ؟ . . إن المدير قد يكون له حق نقل العامل ، ولكن العامل يستطيع المقاومة ، قد لا يستطيع أن يعارض أوامر المدير صراحة . ولكنه يستطيع أن يبذل جهدا « ضئيلا » لتعلم العمل الجديد . إنه يستطيع أن يعمل بكفاءة أقل عن عمد ، ربما على أمل أن يعاد مرة أخرى الى عمله القديم .

★ المسئولية :

إن السلطة تحمل معها دائما المسئولية . إن المدير مسئول عن التأكد من أن النفقات فى حدود المقرر ، وأن مواصفات الجودة تم تحقيقها ، أو أن الانتاج تم فى الوقت المحدد . ويكون مدير المصنع مسئولا عن اتمام تحقيق أهداف الانتاج ، وعن الاشراف على المديرين فى المستويات التالية له . ويكون العامل اليدوى مسئولا عن تحقيق الحد الأدنى لمعايير الانتاج ، وعن المحافظة الكافية على الآلات والمعدات المعهود بها اليه .

ان المسئولية هى الالتزام بأداء بعض الواجبات ، وذلك لتحقيق نتائج معينة .

وقد يتم التعبير عن هذا الالتزام فى عبارات محددة ، كما هى الحال عند انتاج عدد محدد سلفا من المنتجات . وعادة تكون المسئولية عامة . مثال ذلك أن نقول ان المدير مسئول عن الحفاظ على علاقات عمل جيدة . ولكن ما هى علاقات العمل الجيدة ؟ هل يمكن القول أن علاقات العمل تكون جيدة حينما يسود التجانس والوئام على حساب كمية الانتاج وجودته ؟ هل تعنى علاقات العمل الجيدة أن المدير يجب أن يكون محبوبا من مرؤوسية . . . ؟ إن المسئولية التى تصاغ فى عبارات عامة لا تكون دائما واضحة .

إن المسئولية يجب أن تقترن بالسلطة ، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسئولية تحقيق نتائج معينة ، فإنه من المعقول أن يحصل على السلطة الكافية التى تمكنه من تحقيق هذه النتائج .

ويشعر كثير من المديرين - على سبيل المثال - أنهم لا يمكن أن يكونوا مسئولين بالكامل عن علاقات العمل والعلاقات الشخصية الجيدة مع مرؤوسيهم . فإنهم فى الغالب ليس لهم إلا تأثير محدود فى ظروف العمل . وتكون سلطتهم فى التعيين ، والفصل ، وتوقيع الجزاءات ، غالبا محدودة جدا . وهذا الاعتقاد من جانب المديرين صحيح الى حد بعيد .

ومن الأسئلة المحيرة هو : ما اذا كانت المسئولية قابلة للتفويض ؟

إن أى مدير لا يستطيع فى النهاية أن يتخلص من مسئوليته فقد يجعل مدير المصنع المشرفين التابعين له مسئولين عن تحقيق أهداف الانتاج . ولكن فى نهاية الأمر فإنه يظل مسئولا عن النتائج العامة . ولكن القول بأن المسئوبية غير قابلة للتفويض يبدو متناقضا حيث أن كل شخص فى التنظيم يعطى قدرا من المسئولية .

وهذا التناقض الظاهرى يمكن توضيحه اذا فكرنا فى المسئولية بمعنى المحاسبة أو المساءلة ACCOUNTABILITY . فمدير المصنع ، مثلا ، يمكن مسائلته أمام رؤسائه عن النتائج العامة . فى نفس الوقت ، فإن المراقبين مسئولون أمامه عن تحقيق الأهداف المسندة اليهم . ولذلك يجب أن نفكر فى المسئولية فى اطار المساءلة .

★ تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة هو من أهم العمليات الأساسية فى التنظيم الادارى . ان المدير فى قمة التنظيم تكون له كل السلطة لعمل أى شىء لتحقيق أهداف الشركة . ولكن قيام التنظيم فى الأساس يعود الى عدم قدرة شخص واحد على أداء كل الأعمال واتخاذ كل القرارات المطلوبة . فالشخص يجب - فى الواقع - أن يكرر نفسه ، وهذا يعنى أنه يجب اعطاء شخص آخر سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف .

★ أهمية التفـويض :

إن التفويض هو - عادة - أكثر العوامل حساسية فى تحديد كفاءة المدير . وقد يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ اذا كان لديه قدر كبير من التفاصيل التى يجب أن يأخذها فى الاعتبار . فقد يتفق المدير وقتا طويلا فى استيفاء تقارير الانتاج والتكاليف ، بحيث لا يبقى لديه وقت كاف للمشكلات الأساسية ، مثل تخطيط جداول العمل سلفا لتجنب الظروف التى تحدث فى آخر دقيقة وتدريب العمال الجدد . إن أمله الوحيد أن يجعل شخصا آخر يباشر جانبا من وظائفه .

★ لماذا لا يفوض كثير من المديرين سلطاتهم :

بالـرغم من الأهمية المقـررة للتفويض ، فان كثيرا من المديرين يفوضون جانبا قليلا من سلطاتهم فقط . وسبب هذا المـوقف يكـون فى أغلب الأحيان واضحـا . ان معـرفـة المديرين بمسئوليتهم النهائية عن النتائج ، تجعلهم لا يثقون فى القرارات التى يتخذها آخرون نيابة عنهم .

فالمـديـر عادة يفكـر كالآتى : « إنها مسئوليتى اذا لم تسر الأمور كما يجب ، وليست مسئولية المرؤوسين » .

وبعض المـديرين الآخـرين ينـاقشـون هذا المـوضـوع من زاوية أخرى ، فيقولون إنهم لا يتعاملون مع النوعية المطلوبة من الأفراد الذين يستطيعون اتخاذ القرارات السليمة .

« إنهم لا يعرفون القدر الكافى عن أعمالهم ، ناهيك باتخاذ بعض القرارات التى من المفروض أن أتخذها أنا » .

والآخرون يدَّعون أنهم يستطيعون أداء الأعمال المطلوب تفويضها أسرع مما لو تركت للمرؤوسين :

« فى الوقت الذى أكون قد دربت شخصا الى الحد الذى يتمكن فيه من أداء العمل بكفاءة ، فإننى أكون قد أنفقت وقتا أطول مما لو أديت العمل بنفسى » .

كما قد يعود التردد فى التفويض الى رؤساء المدير ذاته ، فاذا كان مفهوم الرئيس عن الادارة الجيدة أن كل مدير يجب أن يتخذ كل القرارات بنفسه ، ويراقب العمل مراقبة شديدة ، فإن المناخ الادارى يكون أقل ملاءمة لفكرة التفويض .

وأخيرا ، فان عدم التفويض الفعال قد يكون ـ ببساطة ـ نتيجة لعدم معرفة كيفية التفويض .

ان التفويض الفعال فن يحتاج الى درجة عالية من المهارة . انه ليس مجرد التخلى عن جانب من السلطة ونسيانها . فإن المفوض يجب أن يتأكد من صلاحية القرارات التى هو مسئول عنها فى النهاية .

وفى أحيان كثيرة يجب عليه أن يقرر ما اذا كان سوف يدعم المفوَض اليه فى قرار اتخذه اذا كان يعتقد أن القرار غير حكيم ؟ .

١/٣/٣ أنمـاط التنظيم : ORGANIZATIONAL STYLES

هل تتفق المنشآت المختلفة فى أنماطها التنظيمية ؟

تختلف المنشآت فى انماطها التنظيمية ، وتدور هذه الاختلافات حول المحاور الآتية :

* أسلوب تحديد الأهداف والقيم التى ينبغى أن تتجه الجهود لتحقيقها والتى ينبغى أن يقاس النجاح والنمو وفقا لها .
* **أسلوب ترتيب العلاقة بين الفرد (الانسان العامل) وبين المنشأة (حقوق وواجبات كل منهما قبل الآخر) .**
* أسلوب ضبط السلوك ورقابته داخل التنظيم (ما يجوز وما لا يجوز) .
* تحديد الصفات الانسانية والسلوكية التى يجب مكافأتها وتلك التى تستحق العقاب .
* أسلوب ترتيب العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم .
* أسلوب مواجهة التنظيم للمتغيرات الخارجية .

وبالتالى ، فإن الادارة عليها واجب اختيار وتصميم النمط التنظيمى المناسب لطبيعة المنشأة وظروفها والبيئة المحيطة بها . ويعتبر النجاح فى تصميم هذا النمط التنظيمى المناسب من العوامل الأساسية فى نجاح المنشأة .

١/٣/٤ دورة حياة التنظيم : ORGANIZATIONAL LIFE-CYCLE

التنظيم فى معناه الحديث كائن حى يتطور وينمو ويمر بمراحل حياتيه متباينة ، ومن النماذج الشائعة فى وصف هذه المراحل النموذج الثلاثى (THREE - STAGE MODEL) والذى يميز عادة بين ثلاثة مراحل :

* مرحلة التنظيم الصغير SMALL
* مرحلة التنظيم المتكامل INTEGRATED
* مرحلة التنظيم المتنوع DIVERSIFIED

والفكـرة الأساسية أن المنشأة فى كل مرحلة من مراحل التنظيم تحتاج الى نمط وأساليب للادارة تختلف عن المراحل التالية ، ومن ثم فإن المهارات الإدارية وأساليب إتخاذ القرارات وطبيعة العلاقات التنظيمية ستختلف فى مراحل حياة التنظيم المختلفة .

هـل يمـكن وصـف المـلامـح المميزة لكل مرحـلة مـن دورة حيـاة التنظيم ؟ هـل تسـتطيع تحـديد المرحـلة التى تمـر بهـا منشـأتك حـاليا ؟

الجدول التالى رقم ١ / ٣ يحدد أهم الخصائص المميزة لكل من المراحل الثـلاثة :

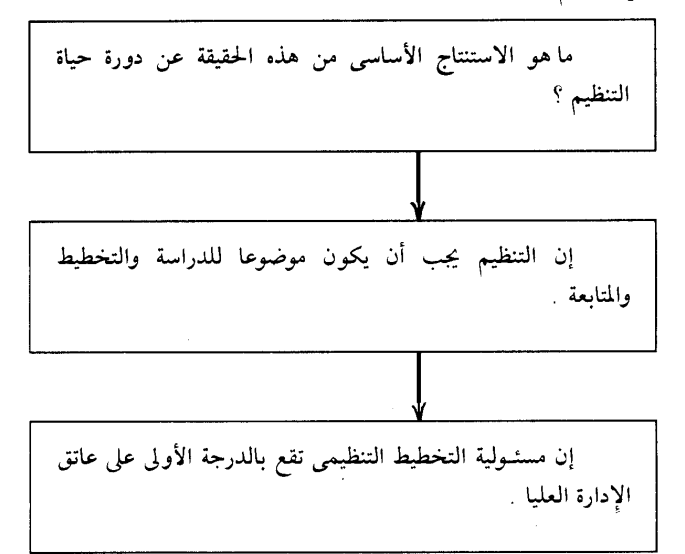
خصائص المنشأة	مراحل دورة حياة التنظيم		
	المرحلة الأولى التنظيم الصغير	المرحلة الثانية التنظيم المتكامل	المرحلة الثالثة التنظيم المتنوع
١ - خط المنتجات	منتج واحد / أو خط منتجات وحيد	خط منتجات وحيد	خطوط منتجات متعددة
٢ - نظام توزيع المنتجات	قناة توزيع وحيدة أو مجموعة بسيطة من قنوات التوزيع	مجموعة واحدة من قنوات التوزيع	شبكة من قنوات التوزيع المتعددة
٣ - الهيكل التنظيمى	تنظيم بسيط . الجانب الرسمى محدود	تنظيم يقوم على التخصص الوظيفى	تنظيم يقوم على التخصص فى ضوء علاقات السوق والمنتجات
٤ - الإهتمام بالبحوث والتنمية R&D	لا يوجد تنظيم رسمى للبحوث . الأمر يتوقف على اهتمام المالك	تنظيم رسمى للبحوث تطوير المنتجات والعمليات	تنظيم رسمى أوضح لبحوث التطوير والتنمية
٥ - معايير تقييم الأداء	الملاحظة الشخصية	بداية الإعتماد على معايير موضوعية	معايير موضوعية تعتمد مؤشرات العائد على الإستثمار وحصة المنشأة فى السوق .
٦ - نظام الرقابة والثواب والعقاب	نظام شخصى غير مقنن	نظام شخصى بالنسبة للأمور الهامة	نظام موضوعى يقوم على تحليل النتائج والإنجازات

المراحل الثلاثة لحياة التنظيم

جدول رقم ١ / ٣

وبصفة عامة ، فان التنظيم باعتبـــاره كيـان ديناميكى يمر بأطوار لخصت كالآتى :

* طور النشأة .
* طور النمو .
* طور النضوج .
* طور اعادة التكوين .
* طور التقادم .



★ **عملية التنظيم :**

إن هناك ثلاث مراحل أساسية فى عملية التنظيم :

١ ـ اقامة العلاقات بين ألوان النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف فى صورة مراكز على الهيكل التنظيمى .

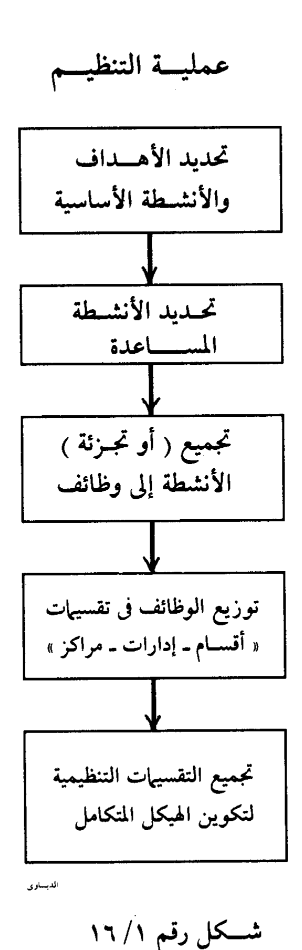
٢ ـ تحديد المعـايير للخـبرات العقلية والمـادية المـطلوبة لممارسة المسئوليات لكل مركز ، وتعيين الأشخاص ذوى المهارات المطلوبة .

٣ ـ توفير جميع الموارد الأخرى لكل مركز ، وهى المواد ، والآلات ، والأموال والسلطة اللازمة لإنهاء الأعمال .

★ تنظيم المشروع ككل :

تجاهـل الخرائط التنظيمية هو واحدة من أكثر الهوايات انتشارا فى الادارة ويعود ذلك الى أسباب شائعة ، منها : نمو الشركات وتعقد المشكلات الفنية والادارية ، بالاضافة الى الرغبة فى التعبير ، والمناقشات السياسية داخل الشركات ، وتصارع الشخصيات ، وعدم تفهم أهداف التنظيم .

إن المشروعات تنظم من أجل تخفيض الاسراف الى الحد الأدنى ، ورفع كفاءة التشغيل الى أقصى حد . والسبب فى الانحراف بين الهدف الحقيقى للمشروع وبين ما نراه فعلا هو أن هذه المشروعات يعمل بها بشر وبالرغم من وجود قواعد ترشد لأساليب العمل الجماعى ، الا أنه ليس هناك معلومات كافية لرسم الهيكل المناسب للمشروع .



شـــكل رقم ١/ ١٦

★ **اعداد الهيكل التنظيمى :**

إن الخطوات التى يمر بها اعداد هيكل للتنظيم هى :

١ ـ **تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة** : يجب تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

٢ ـ **تحديد الأنشطة المساعدة** : وهذه هى الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية ، وتشمل هذه الأعمال : تدبير الموارد اللازمة ، وتوفير وتدريب العاملين ، وشراء المعدات والآلات ، وغيرها من الأعمال المساعدة على أداء الوظائف الأساسية .

٣ ـ **تجميع أو تجزئة الأنشطة** : والخطوة التالية هى تجميع الأنشطة ، أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكنا ، ويتم التجميع ، أو التجزئة ، على أساس حجم العمليات المتوقعة . . فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيرا الى حد يتطلب كل وقت العمل الذى يبذله شخصان ، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل .

أما اذا كان حجم العمل المتوقع قليلا ، فانه يجب فى هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة .

٤ ـ **خلق التقسيمات التنظيمية** : وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها فى تقسيمات (أو وحدات) تنظيمية . وهذه قد تسمى : أقساما ، أو ادارات ، أو قطاعات ، أو مكاتب ، أو وحدات ، ومن أهم الأسس الشائعة فى هذه العملية :

* العمليات الانتاجية .
* الوظائف .
* العمــلاء .
* السلع المنتجة .
* المنطقة الجغرافية .

★ **تجميع التقسيمات التنظيمية لتكوين الهيكل الكامل :**

أنواع الهياكل التنظيمية :

تنقسم أنواع الهياكل التنظيمية عادة الى :

(١) تنفيذى .

(٢) تنفيذى واستشارى .

(٣) تنفيذى ووظيفى استشارى .
(٤) وظيفى .

التنفيـــذى :

وهو أكثر الأنواع انتشاراً ، حيث إن كل التنظيمات الصغيرة تقريبا تسير وفقا له . . وهو نمط بسيط حيث تتدفق السلطة والمسئولية من أعلى الى أسفل فى شكل مباشر الى المرؤوسين . ويمكن تصويره كما فى شكل ١ /١٧ .

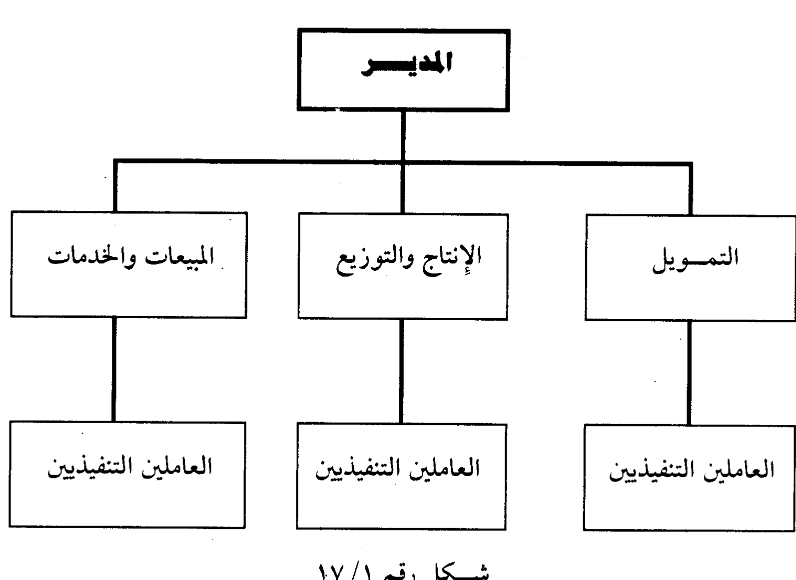
وفى هذا النمط من الهيكل ، فان كل مدير تنفيذى مسئول عن اختيار وتدريب رجاله ، والاحتفـاظ بمخـزون كاف من المـواد والمستلزمات ، والحصول على الآلات اللازمة ، وامساك سجلات لتسجيل كل العمليات التى تتم .

التنفيذى والاستشارى :

فى التنظيمات الكبيرة تنشأ وظائف غير مباشرة باعتبارها مراكز ادارية مستقلة ، يشار اليها بالوحدات الاستشارية .

وفى التنظيم التنفيذى الاستشارى تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل حتى أدنى مستوى تنظيمى ، وذلك بالنسبة للأجزاء التنفيذية فقط فى التنظيم . أما الوحدات الاستشارية فان تدفق السلطة يقتصر على الأفراد داخلها فقط .

ويبدو فى الشكل رقم ١ /١٨ صورة مبسطة لتنظيم مركزى لاحدى الشركات التى تسير على أساس تنفيذى استشارى .



شـــكل رقم ١/ ١٧

المدير

مساعد المدير

التجارى — العاملين التنفيذيين

التمويل * — العاملين التنفيذيين

الأفراد * — العاملين التنفيذيين

الشئون الهندسية — العاملين التنفيذيين

العمليات — العاملين التنفيذيين

الشئون القانونية * — العاملين التنفيذيين

شكل رقم ١/ ١٨

* وحدات استشارية

تنفيذى ووظيفى استشارى :

ان النمط التنفيذى الوظيفى الاستشارى يتخذ نفس الشكل السابق ، ولكنه يختلف فى طريقة العمل . . فالوحدات الاستشارية المتخصصة يكون لها سلطة فوق الوحدات الاستشارية الأخرى ، والوحدات التنفيذية أيضا ، وذلك فيما يختص بمجالات عملها المتخصصة ، وعلى سبيل المثال ، اذا نشأت مشكلة أفراد فى ادارة الانتاج ، فإن لمدير شئون الأفراد السلطة لحل تلك المشكلة . ويختص الاستشارى فى التنظيم التنفيذى الاستشارى بتقديم النصيحة فقط للتنفيذيين ، وللادارات الاستشارية الأخرى ، ولكنه لا يملك أن يوجه اليهم أوامر ، أو توجيهات ما .

★ كيف تحكم على التنظيم الفعال ؟

للحكم على فعالية أى تنظيم ، يجب علينا دراسة طبيعة الادارة فيه . إن تشخيص الادارة يتناول بالطبيعة عيوبها ، ولكن يجب تذكر أن معظم تلك العيوب يعكس عيوبا فى الأفراد ، وأن قليلا جدا منها ينتج من مؤثرات خارج السيطرة . وبعض العيوب قد تنشأ من خليط من العوامل التى يصعب تمييز تأثير كل منها منفردا .

واليك بعض المؤشرات المساعدة فى الحكم على التنظيم :

القصـــور فى العمـــل :

الجمـود فى العمـل أو التقصـير فيـه يعتـبر عيبـاً خطيراً فى الادارة . ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد جانبا من مسئولياته . ويكون ذلك عن عمد فى الغالب ، أو حين يقصر عن أداء مسئولياته كلها لفترة من الزمن .

ويحدث القصور الجزئى بشكل متكرر ؛ فرجل الانتاج قد يهمل فى ترتيب مكان عمله ، والبائع قد يهمل عميلا معينا أو فئة من العملاء ، والمحاسب قد يهمل مطابقة بعض التفاصيل مع دفتر الأستاذ العام ، والشخص المسئول عن اعداد تعاقد معين قد يهمل فى طلب استشارة قانونية . وتعبر درجة شيوع مثل هذا القصور فى المنشأة عن طبيعة الادارة فيه بوضوح كامل .

وينتج القصور الجزئى من عيوب هيكلية متنوعة ؛ ربما يكون أول عيب يخطر على البال منها هو التقصير فى تحديد مسئولية الفرد بشكل جيد حتى يفهم واجبه ، وربما تكون مسئوليته كبيرة

جدا ، بحيث يعوزه الوقت لأدائها بشكل كامل ، وربما يكون الواجب المهمل غير متوافق مع واجبه الرئيسى ـ وهذا عادة يغرى بالإهمال .

ومن ناحية أخرى ، قد ينشأ التقصير من علاقات غير جيدة ، فربما لعدم فهمه لالتزاماته ، يتصور الفرد أنه حر فى استخدام تقديره الخاص ، ربما يكون رئيسه مقصرا فى ارشاده كما أن هناك احتمالات أخرى كذلك .

التأخير فى العمـــل :
إن هذا العيب الخــطير يختلف فى الـدرجـة فقط عن عدم النجاح فى العمل ، ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعا .

إن التأخير فى العمل يمكن أن يتفشى ويصبح سمة مميزة لمنشأة بأكملها . ويمكن بالتأكيد أن نتوقع تأخير العمل فى المنشأة التى تعانى من « زيادة التنظيم عن الحدود » وتتعرض الادارة ـ بصفة خاصة ـ لهذا العيب ، حين يكون اعتماد التنظيم فى العمل من خلال الجماعات أو اللجان ، أو على أى شكـل آخـر من العمـل المشـترك . فالمشاورات تستغرق وقتا ، ولابد من الانتظار للحصول على الاتفاق العام .

وللمسئوليات المتداخلة تأثير مشابه ، فكل شخص ينتظر الآخر لكى يعمل . من ناحية أخرى ، فالتأخير يمكن أن يحدث من العادات الشخصية السلبية ، أو من الاشراف غير الفعال .

الأعمال الخاطئــة :
إن عمل الشىء الخطأ هو عادة عيب فى الأفراد ، وليس فى التنـظيم ، ومـع ذلـك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد الذى يغرى بالقرارات المتسرعة .

وتعود الأعمال الخاطئة ، الناشئة عن عدم الكفاءة ، الى الوصف غير السليم للعمل ومن ثم لا يمكن العثور على الشخص الكفء لشغله .

نقص كيمة المجهود :

قد يكون العمل الذى يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول ، ولكنه قد لا يحقق قدرا كافيا منه . وهذا عيب شائع فى الأفراد .

السبب الواضح لهذه الحالة هو التحديد غير الدقيق للمسئولية، وقد يحدث هذا أيضا نتيجة لتتابع عمليات التفويض أكثر مما يجب ، بحيث توزع المسئولية توزيعا كبيرا ، الأمر الذى يؤدى الى زيادة نسبة العمل الاشرافى الى العمل التنفيذى الفعلى . ومثل العيوب الأخرى ، فإن هذا العيب قد ينشأ أيضا عن ضعف الإشراف .

إن الفشل فى الانتاج ـ أكثر من أى عيب آخر فى الادارة ـ قد ينشأ بسبب انخفاض الروح المعنوية ، والروح المعنوية المنخفضة ، قد تنبع من أسباب تنظيمية أو شخصية .

إن معظم الناس يرغبون فى معرفة ما هو متوقع منهم . . ومن الذى يتوقعه ؟ إذا أخبر شخص بأن يعمل أشياء كثيرة جدا تبدو غير متلائمة مع مفهومه هو عن واجباته ، فإن تحمسه للعمل لابد وأن يخفت . ويسىء التنظيم غير السليم الى الروح المعنوية بطرق مختلفة ومن ثم يحدث دائما النقص فى كمية العمل .

الجهد الضائع :

قد يحدث الجهد الضائع نتيجة لعدم تحديد الأعمال بحيث يحاول شخص ما أن يؤدى عملا يقوم به شخص آخر أو يجب أن يقوم به وقد يحدث أيضا اذا فشل الاشراف فى تقييد هؤلاء الذين يحبون أن يتدخلوا فى أعمال الآخرين .

إن أكثر العيوب الادارية وضوحا هو الفشل فى ابتكار أبسط طريقة لأداء العمل ـ وعندما يتم العمل بصفة جماعية ، فإن كمية الجهد المبذولة تكون كبيرة ، ويتحقق ضياع نسبى أكبر فى المواهب .

وحيث يحدث هذا بشكل متكرر فى المستويات الادارية العليا ، فإنه ضياع لأحسن المواهب ، وللمسئوليات المتداخلة تأثير مشابه .

وهناك سبب آخر للجهد الزائد هو الفشل فى فهم المسئوليات المتناسقة .

إختبارات التنظيم الجيد

إن كفاءة وفعالية هيكل التنظيم يمكن إختبارها بتطبيق المعايير الآتية :

١ - هل القيادة فعالة ؟

٢ - هل هذه القيادة مرتبطة بالأهداف والسياسات الأساسية بطرق تضمن تحقيق تلك الأهداف . . ؟

٣ - هل هناك ضمان لتحقيق الأهداف من خلال توفير المتطلبات اللازمة للعمل لكل مركز فى التنظيم .

٤ - هل هناك مزيج جيد من القدرات لمعالجة المشكلات بطرق إقتصادية وفعالة .

٥ - هل هناك استقرار تنظيمى وهل يستطيع التنظيم تحمل فقد بعض الأفراد دون أن تتأثر فعاليته ؟

٦ - هل هناك مرونة تنظيمية ، بمعنى : هل يستطيع التنظيم مواجهة تقلبات مفاجئة ، أو مؤقتة فى ظروف العمل دون أن يفقد كثيرا من كفاءته ؟

٧ - هل يمتلك التنظيم القدرة على النمو؟ وهل أعد الأفراد به للتقدم الوظيفى ؟

٨ - هل تسود التنظيم روح معنوية عالية ؟

جدول رقم ١/ ٤

فكرة هامة :

يجب أن يتناسب الهيكل التنظيمى ويتوافق مع أهداف المنشأة وظروفها ، وبذلك يصبح اطاراً جيداً للمساعدة على حل المشكلات ، لا أن يتسبب فى خلق المشكلات .

١/٣/٥ نظم العمــل : SYSUEMS AND PROCEDURES

لا تكتفى الإدارة العليا بتحـديد الأهداف والسياسات ، وبناء التنظيم ، وانما تحاول أن تهىء الظروف فى المنشأة بما يضمن التنفيذ السليم للاختصاصات والواجبات التى يتضمنها التنظيم .

ومن هنا يأتى إهتمام الإدارة العليا باعتماد والتأكد من تنفيذ مجموعة « النظم وطرق العمل » التى تحدد الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها فى تنفيذ كل عملية فى المنشأة .

تحقق نظم العمـل SYSTEMS التـوحيد فى الاجـراءات وضـمان الـوصـول الى النتـائج المستهدفة ، كما أنها تلغى التحيز الشخصى للعاملين فى أداء العمل .

ومن أهم نظم العمل التى تقرها الإدارة العليا عادة :

* النظـام المحاسبى ACCOUNTING SYSTEM
* نظـام المعلومات INFORMATION SYSTEM
* نظـام العاملين PERSONNEL SYSTEM
* نظـام المشتريات PROCUREMENT SYSTEM
* النظـام الإدارى العام ADMINISTRATIVE SYSTEM

هل توجد هذه النظم مستكملة فى منشأتك ؟

ولابد لنجاح هذه النظم أن تتوافر لها كل عناصرها التى يوضحها الجدول التالى رقم ١ / ٥ :

* عناصر النظـــام

* أهـــداف النظام . * اجراءات تنفيـذية . * أشخاص مسئولون عن التنفيـذ . * أسلوب محدد للتنفيذ . * توقيت محدد للتنفيذ . * تتابع محدد لتنفيذ الإجراءات المختلفة . * نماذج وسجلات محددة فى كل اجراء . * سلطات محددة لإعتماد (أو رفض) كل اجراء . * آلات ومعـــدات (تجهيـــزات) محددة للإستخـدام فى كل اجراء . * مواد (خامـات) أو مستلزمـات محددة للإستخدام فى كل اجراء .

جدول رقم ١ / ٥

٤/١ تكوين قوة العمل

STAFF BUILDING

١/٤/١ مقـــدمة :

* عنصر النجاح الحقيقي (وكذا أهم مصدر للفشل) فى أى منشأة هو . . . الأفراد العاملين بها . فهم الأداة الحقيقـة للعمل والانتاج . . . وتتوقف على جهودهم وكفاءتهم إحتمالات نجاح المنشأة .

* إيجاد قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة لا يتحقق بالمصادفة أو بالتمنى ، وإنما يحتاج الى إعداد وتخطيط وجهد متصل نظرا لسرعة التغير فى ظروف سوق العمل وأوضاع المنافسين من ناحية ، وكذلك للتغير المستمر فى مطالب العاملين وإحتياجاتهم .

* وجود الآلات والمعدات الحديثة فى المنشأة ، واستخدام وسائل التقنية المتطورة لا يغنى عن ضرورة وجود الأفراد ذوى الكفاءة والمهارة . (بل قد تتطلب هذه التقنية العالية وجود أفراد من مستويات كفاءة وخبرة عظيمة) .

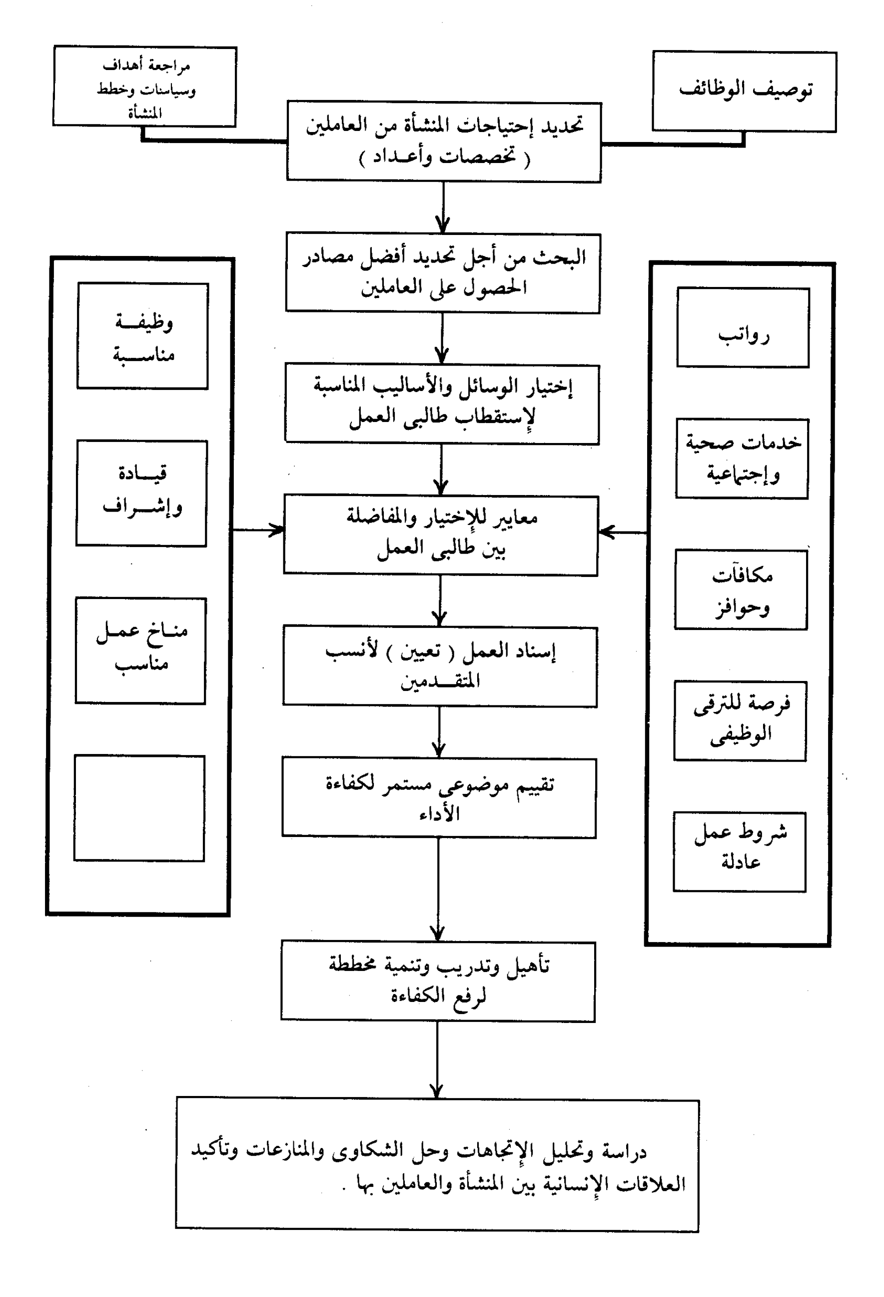
* الانســان لا يعمــل فقط من أجل الحصول على راتب ومقابل مادى (رغم أهمية هذا لأى إنســان) ، ولكنــه يتـطلع أيضا الى المستقبل الوظيفى وظروف العمل المناسبة والاستجابة لحاجاته النفسية والإجتماعية .

لكل ما سبق ، فإن على الإدارة العليا للمنشأة واجبات ومسئوليات رئيسية من أجل بناء وتنمية قوة العمل .

ويوضح الشكل التالى رقم ١/ ١٩ العناصر الأساسية فى بناء وتنمية قوة العمل :

العناصر الأساسية فى بناء وتنمية قوة العمل :

تتركز العناصر الأساسية لعملية تكوين وتطوير قوة عمل منتجة وفعالة ومستمرة فى الآتى :


مراجعة أهداف وسياسات وخطط المنشأة
توصيف الوظائف
تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين (تخصصات وأعـداد)
البحث من أجل تحديد أفضل مصادر الحصول على العاملين
إختيار الوسائل والأساليب المناسبة لإستقطاب طالبى العمل
معايير للإختيار والمفاضلة بين طالبى العمل
إسناد العمل (تعيين) لأنسب المتقـدمين
تقييم موضوعى مستمر لكفاءة الأداء
تأهيل وتدريب وتنمية مخططة لرفع الكفاءة
دراسة وتحليل الإتجاهات وحل الشكاوى والمنازعات وتأكيد العلاقات الإنسانية بين المنشأة والعاملين بها .
وظيفـة مناسـبة
قيـادة وإشـراف
مناخ عمـل مناسب
رواتب
خدمات صحية وإجتماعية
مكافآت وحوافز
فرصة للترقى الوظيفى
شروط عمل عادلة

شكل رقم ١ / ١٩

١ / ٤ / ٢ واجبات الإدارة العليا فى بناء وتنمية قوة العمل :

الإدارة العليا هى المسئولة بالدرجة الأولى عن إيجاد الأسس والنظم الرئيسية التى يتم فى إطارها تنفيذ عملية تكوين قوة العمل بالمنشأة والمحافظة عليها . ويمكن ابراز أهم واجباتها فى الآتى :

* **تحديد السياسات الآساسية :**
  - سياسة الاختيـار .
  - سياسة الرواتب والمكافآت .
  - سياسة التقييم .
  - سياسة التدريب والتطوير .
* **اقرار النظم الأسـاسية :**
  - نظام العمل (لائحة العمل)
  - نظام توصيف الوظائف JOB DESCRIPTION
  - نظام تقييم الوظائف JOB EVALUATION
  - نظام الاستقطاب RECRUITMENT
  - نظام تحديد الرواتب والأجور WAGES & SALARIES
  - نظام قياس الكفاءة (تقييم الأداء) . PERFORMANCE EVALUATION
  - نظام التدريب التطوير TRAINNG & DEVELOPMENT
  - نظام التقدم الوظيفى CAREER PLANIING
* إتخاذ القرارات الأساسية .
* متابعة تنفيذ السياسات والنظم وتعديلها .

ويتم تنفيذ هذه السياسات والنظم بواسطة جهاز مختص هو إدارة الأفراد (أو إدارة شئون العاملين) التى نعرض فيما يلى لأهم مفاهيمها وواجباتها :

١/ ٤/ ٣ مفاهيم إدارة الأفراد :

إن التعامل مع العنصر البشرى فى المنشأة أمر يهم الإدارة على كل المستويات ونناقش فى هذا الجزء بعض المجالات الهامة التى تدخل فى نطاق إهتمام المديرين بشئون الأفراد .

دور مدير الأفراد :

لقد تغير مدير الأفراد بشكل واضح خلال النصف الأخير من القرن الحالى . ففى الماضى كانت معظم وظائف الإدارة تتم بمعرفة مالك المشروع شخصياً ، أو موظف منتدب منه ، ولم تكن إدارة الأفراد تزيد فى ذلك الوقت على مجرد تسجيل اسم الموظف فى بطاقة ، وحساب أجره المستحق عن ساعات العمل الفعلية ، ولم تكن عملية جلب الأفراد تمثل مشكلة ؛ نظرا لأن أغلب المشروعات كانت محلية فى طبيعتها وحيث كان عرض العمل وفيراً ، وكذلك لم تكن عملية الإختيار تمثل مشكلة نظراً لأن أغلب الوظائف كانت من النوع اليدوى الذى يتطلب خبرة قليلة ، وتعليمًا بسيطاً ، ولا تحتاج الى مواصفات شخصية خاصة .

إن مدير الأفراد اليوم يمثل عنصراً حيوياً بالنسبة لأى مشروع إذ أنه بدون الأفراد ذوى الكفاءة يكون فشل المشروع مؤكداً .

إن مدير الأفراد هو الشخص المسئول عن تقديم النصح للإدارة العليا فيما يتعلق بسياسات الأفراد ، وعلى سبيل التحديد فإن مدير الأفراد يجب :

- **أن يكون عارفاً بآخر التطورات فى مجال إدارة الأفراد والموقف السائد فى سوق العمل .**
- **أن يضع نظاماً لتقويم نقاط القوة فى الأفراد العاملين بالمنشأة ويحدد الإحتياجات المستقبلية .**
- **أن يتأكد من وجود قنوات سليمة للإتصالات ، وانها تستخدم بفعالية حتى لا يسىء العمال فهم تصرفات الإدارة وبالعكس .**
- **أن يعمل على خلق جو إجتماعى ، حيث تسود علاقات الثقة والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين .**
- **تنمية مساعدين ذوى كفاءة للقيام بالوظائف اللازمة لإدارة الأفراد فى مجالات جلب الأفراد ، الإختيار ، إدارة الأجور والمرتبات ، إمساك السجلات وتحليل الوظائف .**

١/٤/٣/١ مشكلة الإختيـار :

تتضمن عملية إختيار وتعيين الموظفين الجدد جلب الأفراد المؤهلين ، والإختيار من بينهم ، وإسناد أعمال إليهم .

إن القرار الأول ـ الذى يجب اتخاذه ـ هو ما إذا كان التعيين يتم من داخل المنشأة أو البحث عن أفراد من خارجها ؟ وتحاول بعض المنشأت الحصول على أكثر الأشخاص كفاءة لأداء الأعمال ، بغض النـظر عن المصـدر . وفى الصنـاعات التى تتميز بشدة المنافسة حيث يتوقف النجاح أو الإخفـاق على توافـر أكثـر الأفراد كفاءة ؛ فإن مصـدر الحصول عليهم لا يهم كثيراً ولكن فى الصناعات الأقل تنافساً ، مثل المرافق العامة والبنوك فإن سياسة الإختيار من الداخل تمثل عنصراً هاماً فى تحديد المعنوية للعاملين وفى نجاح المنشأة .

وهناك العديد من المصادر التى يمكن البحث فيها عن أفراد للعمل بالمنشأة . فقد تعتمد المنشأة على إعلانات الصحف أو مكاتب الاستخدام العامة أو الخاصة أو الكليات الجامعية ، وفى بعض المناسبات قد تعتمد على الترشيحات من الإتحادات المهنية والادارية ، أو من بعض الأفراد العاملين بالمنشأة فعلاً . . . وتعتمد طريقة الجلب المستخدمة على نوع الوظيفة التى يراد شغلها . فانه من غير الإقتصادى محاولة جلب أفراد للأعمال الكتابية من خلال الإتصال بالكليات الجامعية فى الوقت الذى يمكن الحصول على الأفراد المطلوبين من إعلانات طلب الوظائف بالصحف .

كذلك فإن الكليات الجامعية لا تمثل مصدراً مناسبا فى حالة الرغبة فى أفراد على درجة من الخبرة السابقة فى مجال الأعمال .

هذا وقد إزداد فى السنوات الأخيرة الاعتماد على مكاتب الإستخدام المتخصصة . وفى هده الحـالـة ما على المنشأة إلا أن تحدد احتياجاتها لهذا المكتب ثم تنتظر النتيجة وقد يتمكن مكتب الإستخدام من العثور على الشخص المطلوب من خلال فحص الطلبات الموجودة فى ملفاته فعلاً . أو ـ كما يحدث غالبـاً ـ حين الـرغبـة فى العثـور على شخص لشغـل وظيفة ادارية يقوم مكتب الاستخدام باجراء حملة للبحث قد تشمل الاتصال بأفراد يعملون فى وظائف أخرى ، اذا كان العرض المقدم من المنشأة مغرياً .

وعندما يتجمع لدى المنشأة عدد كاف من الطلبات ، تصبح المشكلة هى اختيار أحسن المتقدمين بالنسبة للوظيفة وبالنسبة للمنشأة ذاتها وتعبير « الأحسن » يمثل مقياساً دقيقاً لنواح محددة مثل : الذكاء والشخصية أو القدرة . . . إلخ .

إن لكل منشأة معاييرها الخاصة التى تعتمد عليها فى اختيار العاملين الجدد . ولذلك فقد تركز بعض المنشآت أكثر على صفات الذكاء وقوة الشخصية ، فى حين أنه لا ترحب منشأت أخرى

بالأشخـاص الأذكياء وترفض طلباتهم . وبغض النظر عن المواصفات التى ترغبها المنشأة فإنها ـ على الأقل تحدد ـ بصفة عامة ، نوع الشخص الذى ترغب فى العثور عليه .

والسـؤال الآن :

كيف يمكن اختيار الشخص الذى تتوافر فيه هذه المواصفات ؟

هناك طرق وأساليب متعددة للاختيار نعرض بعضا منها فيما يلى :

المقابـلات :

إن المقـابلة هى عادة اللقـاء الشخصى الأول بين طالب الـوظيفـة وبـين أحد المسئولين بالمنشأة . وهى تخدم غرضين :

أولهمـــا : توفير معلومات لطالب الوظيفة عن المنشأة والعمل الذى سوف يقوم به .

ثانيهمـــا : إتـاحة الفرصة لممثل المنشأة أن يحكم بشكل عام على المتقدم ويلاحظ قدرته على التعبير عن نفسه ويتحقق تفصيلياً من بعض المعلومات التى أوردها طالب الوظيفة فى طلب الاستخدام .

ولا شك أن قدرة ومهارة الشخص الذى يقوم بالمقابلة لها تأثير كبير حيث يجب عليه تشجيع طالب الوظيفة على الكلام ويقوم هو بتحليل أقواله ويحاول تحديد دوافعه ، ولا ينبغى أن يقتصر تقويم القائم بالمقابلة لمؤهلات المتقدم الحالية ولكن أيضاً احتمالات تقدمه ونجاحه فى العمل بالمنشأة .

الإختبـارات :

تستخـدم الإختبـارات بدرجات مختلفة ، فالبعض يبنى عملية الإختيار كلها على نتائج الإختبار ويستبعد المتقدمين الذين لا يحققون حداً أدنى من الدرجات فى الاختبارات .

والبعض الآخـر يستخـدم الإختبـارات كأداة تكميلية بجانب المقابلات لتوفير معلومات اضافية من أجل تقويم المتقدم . وتستعين بعض المنشآت بأجهزة خارجية متخصصة التى تقوم باعطاء المتقدم مجموعة متكاملة من الإختبارات ثم تحلل النتائج .

ومنشآت أخرى يوجد بها متخصصون فى ادارة الاختبارات وتقويم النتائج . وبغض النظر عن مدى استخدام الاختبارات وأنواعها فإن الغرض العام دائماً واحد وهو :

الوصول الى قياس موضوعى لذكاء المتقدم وقدراته وشخصيته .

مشـــكلة التأقـلم :

إن العامل الجديد يعلم أشياء قليلة عن المنشأة التى يعمل بها ولضمان معرفته بالمعلومات الضرورية عن سياسات المنشأة ، فإنه من المرغوب فيه أن يحضر هذا العامل لقاء التأقلم . ومثل هذه المقابلة ـ إذا تمت فى اعقاب اختياره للعمل مباشرة ـ فسوف توفر له معلومات هامة عن جوانب يهمـه معـرفتها بالدرجة الأولى . ويمكن بعد ذلك عقد لقاءات أخرى مطولة ، بعد أن يكون العامل الجديد قد استقر فى عمله ، وتلاشى التوتر الذى يصاحب بدء العمل الجديد .

ومن المفضــل أن يكون لقاء التأقلم الأول على انفراد بين العامل وبين مسئول من ادارة الأفـراد . فى حين تعقـد لقـاءات التأقلم التالية فى جماعات صغيرة ، على أن يشارك فى ادارتها مسئـولون من ادارات الشركة المختلفة . وفى كلتا الحالتين يجب أن تكون اللقاءات غير رسمية ويسمح للعامل فيها بتوجيه الأسئلة التى يرغب فى الحصول على إجابات لها .

أهمـــية الإرشـــاد :

تسـير معـظم المنشـأت على أسـاس تنـظيم برامج لإرشاد العاملين الجدد كوسيلة لمتابعة ما يحدث فى مقابلات الاختيار والتعيين ، وفى البرامج المنظمة يوجد عادة مرشد محترف ، إماعلى أساس التفرغ وإما على أساس العمل بعض الوقت . بحيث يضع نفسه فى خدمة العاملين لمناقشة مشكلاتهم الخاصة وأمور العمل على السواء .

والمنطق الذى تقوم عليه مثل هذه البرامج الرسمية إنه اذا كان العامل يعانى من مشاكل حتى لو كانت شخصية لا علاقة لها بالمنشأة ، فإنه لن يعمل بطاقته الكاملة . فاذا اتيحت له فرصة مناقشة مشكلاته فى ثقة مع شخص على استعداد لسماعه بعيداً عن جو العمل المباشر فإن ذلك سوف يعود على المنشأة بنتائج طيبة .

وبالإضافة الى برامج الارشاد الرسمية ، يجب على كل مشرف أن يرشد مرؤوسيه بشكل دورى . . . ولا ينبغى أن يتخذ هذا الاجراء صيغة رسمية أو مغالى فيها ولكنه يجب أن ينبع من الاتصالات اليومية بين المشرف ومرؤوسيه .

١/ ٤/ ٣/ ٢ أهمية التدريب :

يحتاج العاملون الجدد عملياً إلى شكل أو آخر من أشكال التدريب ، وقد يكون التدريب فى أثناء العمل أو يتحول الى الشكل الرسمى الذى قد يستغرق شهوراً خارج العمل . وقد يتكون البرنامج التدريبى من محاضرات ومؤتمرات ومناقشات أو مشروعات عملية . وقد تعقد البرامج التدريبية فى أماكن العمل الفعلية أو فى قاعة المؤتمرات أو فى غرفة خاصة مجهزة بمعدات خاصة

للتدريب أو قد تعقد خارج المنشأة تماماً ، فى كلية مثلاً أو معهد للادارة . . . وقد يتعلق التدريب فقط بالعمل الحالى للمتدرب أو قد يعده لشغل وظيفة أكثر مسئولية .

ولكن فى جميع الأحوال ، فان للتدريب أهداف وشروط :

أهـداف التـدريب :

- إحداث تغيير ايجابى فى أسلوب أداء العامل لعمله بزيادة وتحسين مهاراته ، قدراته ، معلوماته ومعارفه ، أو اتجاهاته ودوافعه وسلوكه بشكل عام .
- إحداث أكبر درجة من التوافق بين خصائص العامل ومواصفاته ، وبين متطلبات أداء العمل الذى يقوم به أو المتوقع إسناده اليه مستقبلا .

ويشترط لنجاح التدريب وفعاليته أن يتجه لموضوعات وأمور تتصل بالعمل والإنتاج ، وأن تتوافر الحوافز المناسبة لدفع الأفراد على تقبل التدريب والاقتناع به كوسيلة للتنمية الذاتية .

١/ ٤/ ٣/ ٣ إدارة المرتبات والأجور :

ما هى أهمية المرتبات والأجور . . . ؟

بالنسبة لأى منشأة فهذا البند يمثل أكبر رقم مفرد فى قائمة نفقات التشغيل عادة ، وكذلك فان النقود تؤثر فى كمية وجودة العمل الذى يؤديه العامل . ومن الواضح أن الكمية المطلقة للأجر ليست هى التى تحوز اهتمام العاملين بل هى الكمية النسبية . وبالتالى فانه من الضرورى أن تعمل الادارة على :

- إنشاء نظام عادل لإدارة المرتبات والأجور .
- التأكد من أن العاملين يعرفون النظام ويفهمونه ويدركون أنه نظام عادل .

والشخص المسئول عن إدارة المرتبات والأجور يجب عليه أن يستخدم أسلوب تقويم الوظائف ، لتحديد مسئوليات ودرجة المهارة والتدريب والخبرة التى تحتاج اليها كل وظيفة ، ثم يضع هذه الوظيفة فى احدى الفئات فى نظام الأجور المحدد .

ان الأجور ـ وهى عنصر من عناصر التكاليف ـ لابد أن يكون لها عائد يزيد عنها حتى يكون هناك مبرر لانفاقها . وبالتالى فإن الإدارة مطالبة دائما بأن تراقب العلاقة بين الأجور المدفوعة من جانب وبين الانتاجية من جانب آخر ، وأن تعمل على تحسين هذه النسبة بصفة منتظمة .

١/ ٤/ ٣/ ٤ الحـوافـز :

إن الإفتراض الذى تبنى عليه خطط الحوافز هو أن الأفراد سيعملون بجهد أكبر ويزيدون إنتاجهم اذا حصلوا على نقود أكثر ؛ سواء أكانوا عمالاً غير مهرة أم كانوا مديرين يحصلون على

مرتبات عالية . ومع ذلك وبسبب الزيادة المستمرة فى مستوى المعيشة فان المرتبات العالية معرضة لأن تفقد قدرتها على اغراء العاملين ، مما يلقى بعض الشك على قيمة نظم الحوافز .

لذلك ، فإن الإدارة المعاصرة تحيط موضوع الحوافز بأهمية خاصة . إذ أن التوسع فى تقديم الحوافز على اختلاف أنواعها دون إيجاد رابط موضوعى بينها وبين الانتاجية ، يفقدها تأثيرها ويتحول بها إلى ما يشبه الحق المكتسب للعاملين الذى لا يقدمون مقابلا له فى صورة عمل أفضل أو انتاج أكثر .

إن ارتباط الحوافز بأهداف انتاجية محددة ، والدقة فى تقديم الحوافز - بالنسب الاقتصادية السليمة - للمشاركين فى تحقيق هذه الأهداف وبالقدر المتناسب مع درجة إسهام كل منهم ، والسرعة فى تقديم الحوافز فور تحقق الأهداف الانتاجية ، هى الشروط الموضوعية لنجاح وفعالية نظم الحوافز .

١/ ٤/ ٣/ ٥ مشكلة قياس الكفاءة :

إن قياس الكفاءة هو وسيلة منظمة لتحديد قيمة ما يؤديه العامل فى عمل معين وهذا ليس أمراً جديداً ؛ بالعكس فقد كان معروفاً منذ كانت هناك علاقة بين صاحب عمل وعامل لديه ؛ لأنه - ببساطة - محاولة تحديد كيف يؤدى العامل عمله ؟ ولكن القياس والتقويم المنتظم للكفاءة هو الذى يعتبر أمراً جديداً نسبياً ، ويقصد به توفير تقويم موضوعى لأداء العامل أكثر مما يمكن تحقيقه بالطرق الشخصية أو التحكمية ، فإن قياس وتقويم الكفاءة المنتظم يساعد صاحب العمل على تحديد أى العمال الذين يمكن إسناد وظائف أعلى اليهم أو العمال الذين يحتاجون الى مساعدة لتحسين أدائهم لأعمالهم الحالية .

وتحتوى أغلب نظم القياس على خمس أو أكثر من الصفات الشخصية قد تصل الى عشر ، ويطلب الى القائم بعملية القياس أن يحدد الى أى مدى تتوافر تلك الخصائص فى العامل موضع التقييم ، ولكى تكون هذه العملية سليمة فإن هذه الخصائص يجب أن يكون لها اتصال مباشر بالعمل . مثلاً : لا يجوز اعتبار القدرة على القيادة من بين عناصر التقويم بالنسبةلعمال الانتاج ومع ذلك ؛ فهذا العنصر يكون من أهم عناصر التقويم بالنسبة للمشرفين ورؤساء الأقسام ، ومن العناصر الأخرى التى تدخل عادة فى برامج التقويم هى الاتجاهات وكمية الانتاج وجودة العمل . ويعطى لكل عنصر وزن معين ، وبعد انتهاء عملية التقويم تجمع هذه الأوزان ويعتبر المجموع الذى يحصل عليه العامل بمثابة مقياس يدل على ما اذا كان مستوى أدائه يسوغ رفعه الى درجة أعلى فى هيكل الأجور أو أنه يستحق الانتقال الى صنف أعلى من الوظائف .

وتعتمد عملية قياس الكفاءة على وجود توصيف دقيق للوظائف الذى يحتاج بدوره الى أساليب متطورة فى تحليل الوظائف .

١/ ٤/ ٣/ ٦ تحليل الوظائف :

تتولى « ادارة الأفراد » تحليل الوظائف ؛ بغرض إعداد أوصاف مكتوبة لمحتوى الوظيفة تتضمن الـواجبات والعمليات التى يؤديها شاغل الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى التنظيم . وتصلح المعلومات المتوافرة من عملية تحليل الوظائف فى اعداد المواصفات والمعدلات وهى من العوامل المساعدة فى الاختيار وقياس الكفاءة وتحديد الأجور والرواتب .

وقد لا تزيد عملية تحليل الوظائف على مجرد الملاحظة العابرة للعامل فى أثناء ادائه للعمل . أو قد تتضمن دراسة معقدة ومتعمقة تستخدم فيها الأساليب والاجراءات المتطورة لدراسة الوقت والحركة .

وتتوقف طبيعة التحليل ـ إلى حد كبير ـ على مدى امكانية القياس وعادة يكون من اليسير قياس العمل بالنسبة لعمل انتاجى على خط الانتاج ولكن بالنسبة للأعمال الادارية ، التى تحتوى على عوامل كثيرة غير واضحة فان القياس فيها صعب ؛ وبالتالى فإنه يتم على أسس شخصية .

ويهـدف التحليل الى التعـرف على مكونات الوظيفة ومراحل تنفيذها وعلاقات الأجزاء بعضها ببعض ، والمتطلبات والشروط الضرورية لحسن الأداء مثل السرعة ، الدقة والانتباه .

١/ ٤/ ٣/ ٧ رصد الغياب ودوران العمل :

إنه من المعقول قبول نسبة معينة من الغياب ، بسبب اضطرار العاملين لإنهاء أمور لا يمكن انجازها فى أثناء ساعات العمل . . . ولكن عندما يتخذ الغياب شكل تأخير مستمر وغياب متكرر بدون إخطار سابق فان معنوية وانتاجية جماعة العمل كلها سوف تتأثر بشكل سلبى ويترتب على ذلك تأخير فى الانتاج له كلفة عالية . وإذا سمحت الادارة باستمرار هذا الوضع دون إصلاح فسـوف يسود المنشأة شعور عام بالتواكل وعدم الاهتمام بقواعد وإجراءات العمل قد يكون من الصعب التغلب عليه .

ويشير تعبير دوران العمل الى عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال فترة من الزمن لكى يحلوا محل هؤلاء الذين تركوا أعمالهم أو خرجوا من قوة العمل . إن دوران العمل المرتفع ـ بسبب فصل العمال من أعمالهم ـ قد يشير الى أن اجراءات الاختيار ليست دقيقة ولكن فى أغلب الأحيان فان ارتفاع دوران العمل يعود عادة الى ترك الأفراد لأعمالهم بسبب أعمال أخرى .

ولا يكون معدل دوران العمل معبراً عن الموقف إلا إذا تمت مقارنته بسوق العمل وبالمعدل السائد فى الصناعة والمعدل السائد فى المنطقة الجغرافية . فعندما تكون الوظائف متوافرة والاقتصاد يتوسع فإن الأفراد لا يترددون كثيراً فى تغيير أعمالهم من أجل تحسين دخولهم ومراكزهم أو ظروف العمل . ولكن عندما تكون الوظائف قليلة فان معدل الدوران سيكون أقل أيضاً وفى صناعات

معينة مثل الزراعة والتشييد فإن الوضع الطبيعى هو وجود معدلات عالية لدوران العمل . وهناك بعض المناطق الجغرافية التى لا تجذب أحداً للعمل بها مهما تكن حالة سوق العمل .

ما الذى يجب أن تفعله الادارة اذا اتضح لها أن معدلات الغياب أو دوران العمل مرتفعة ؟

إذا لم يكن السبب واضحاً على الفور فانه من الضرورى إجراء تحليل كامل للتنظيم من كل جوانبه . ولا شك أن أهم الجوانب التى ستكون محلا للدراسة هى :

- تركيب قوة العمل من حيث العدد والنوعية .
- نظام ومستوى الأجور بالمنشأة بالمقارنة بغيرها من المنشآت .
- مدى توفر فرص التقدم والنمو الوظيفى للعاملين .
- مدى عدالة نظم قياس الكفاءة .
- مدى وضوح علاقات العمل وعدالة القواعد التى تحكم شئون العاملين .
- نظم الحوافز وما يرتبط بها من مزايا عينية ومعنوية للعاملين .

إن الهدف الأساسى هو البحث عن الأسباب التى قد تجعل المنشأة مركز طرد للعاملين ، والعمل على تحويلها بحيث تصبح مركزا لجذب قوة العمل المناسبة والمتميزة .

١ / ٤ / ٣ / ٨ معلومات الأفـراد :

تحتفظ إدراة الأفراد عادة بسجلات كاملة عن كل عامل بالمنشأة ويحتوى هذا السجل على معلومـات تتعلق بخصـائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة والوظيفة التى يشغلها فعلا والتدريب الذى حصل عليه والوظائف التى يمكن أن يرقى اليها وأيضاً أى معلومات أخرى تهتم بها المنشأة .

وهذه المعلومات لها قيمة كبيرة عند البحث عن الأفراد الصالحين للترقية أو الذين يفضل نقلهم الى أعمال أخرى كما أن هذه المعلومات لها أهميتها النسبية بالنسبة للباحثين الذين يبحثون عن معلومات تتعلق بالأفراد المرشحين لوظائف ذات أهمية خاصة .

وقد اهتمت الإدارة المعاصرة بتطوير سجلات الأفراد الى نظم متكاملة للمعلومات تعتمد على الحاسبات الآلية وتتوفر لها المميزات التالية :

● الشمول ، حيث تحتوى على كل المعلومات ذات الأهمية عن العامل .

● الحداثة ، حيث تتوفر القدرة على تحديث وتجديد المعلومات أولا بأول بحيث تحصل الإدارة على الصورة الفعلية المعاصرة وليس على بيانات تاريخية فقط .

● السرعة ، حيث يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بأسرع وقت ممكن .

● التكامل ، إذ يمكن ادماج المعلومات وتزاوجها لتعرض على الإدارة صورة تكاملية وليست أجزاء منفصلة لا رابط بينها .

١/ ٤/ ٤ تنمية الأفراد :

* إن الاستثمار فى تنمية البشر هو الاستثمار الأعظم .

* البشر قادرون على إنجاح المنشأة ـ أى منشأة ـ أو إفشالها .

* تعتمد الإدارة المعاصرة على قوة عمل فعالة ، بينما تهدر الإدارة التقليدية فرص الاستفادة من طاقات البشر العاملين فى المنشأة .

البشر قادرون على إكتساب المهارات والخبرات وهم يتخذون قرارات بتعظيم (أو تقييد) مساهماتهم فى إنجاح المنشأة .

. . الإدارة مسئولة عن خلق المناخ الإيجابى المساعد على تنمية خبرات وكفاءات العاملين وزيادة مساهماتهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

* من أجل ذلك تضع المنشآت الحديثة خططا لتطوير وتنمية العاملين CAREER DEVELOPMENT توضح للفرد المسار الطبيعى لتطوره فى المنشأة والفترات التى تحتاجها بالإعداد والتدريب من أجل الحصول على الوظائف الأعلى .

ويوضح الجدول رقم ١/ ٦ **عناصر خطة** التة ـم الوظيفى :

عناصر خطة التقدم الوظيفى

١ - توصيف الوظيفة وتحديد متطلبات شغلها

JOB DESCRIPTION & SPECIFICATIONS.

٢ - تقييم الوظيفة وتحديد مستواها التنظيمى والمالى

JOB EVALUATION.

٣ - حصر الوظائف الأخرى ذات نفس القيمة أو على نفس المستوى التنظيمى التى يمكن لشاغل الوظيفة أن يؤدى متطلباتها . (الحركة الوظيفية الأفقية) .

٤ - حصر الوظائف ذات القيمة الأعلى (تنظيمياً ومالياً) التى يمكن لشاغل الوظيفة الإرتفاع اليها وتحديد متطلبات الإعداد لذلك من حيث مدة الخبرة ونوعها (الحركة الوظيفية الرأسية) .

جدول رقم ١ / ٦



٥/١ تدبير الموارد والامكانيات المادية



١ / ٥ / ١ مصـــادر الأمـــوال (*) :

تعتمـد المنشآت بأنواعها المختلفة على مصادر متنوعة فى تمويل عملياتها لكل منها طبيعته وتكلفته ومزاياه وعيوبه ، ولذلك يكون على الإدارة اختيار أفضل المصادر التى تتلائم مع طبيعة احتياجات المنشأة ومتطلبات التمويل والتشغيل فيها وفترة الاحتياج للأموال وقدرة المنشآت على السداد إلى آخره من العوامل المختلفة التى تحكم اختيار المصادر المناسبة للتمويل .

وتقسم المصادر بطرق كثيرة منها التقسيم حسب المصدر حيث تكون هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية أو حسب طبيعة الإستخدام والسداد إلى مصادر طويلة ومتوسطة الأجل .

* مصـــادر التمويـل الداخليـة :

تعتمد المنشآت على ما يطلق عليه مصادر تمويل داخلية وذلك منذ بدأ حياتها ومع توسع نشاطها واستمرارها حتى نهاية حياة المنشأة إذ تبدأ بها يسمى رأس المال وهو ما يملكه صاحب أو أصحاب المنشأة ويبدأ به تمويل عملياتها سواء كان المشروع فرديا أو شركة تضامن بأنواعها أو شركة توصية أو ذات مسئولية محدودة أو شركة مساهمة .

وفى الحالة الأخيرة يعبر رأس المال عن مجموع ما يدفعه المساهمون من قيمة الأسهم التى تطرح للتداول فى السوق من رأس المال المصرح به للشركة .

ومع إستمرار حياة الشركة وتوسعها يستكمل المساهمون سداد الأجزاء المستحقة من رأس المال المصرح به للشركة حسب قرارات مجلس الإدارة الأمر الذى يؤدى إلى زيادة رأس المال المدفوع بقيمة الجزء المحصل .

ومن ناحية أخـرى قد يتخـذ مجلس الإدارة قرارا باحتجاز جزء من صافى الأرباح القابلة للتـوزيع وإعـادة استثمارها فى المنشأة بدلا من توزيعها على المساهمين ويكون لمثل هذه الأرباح المحتجزة حساب يسمى حساب الأرباح المحتجزة أو الفائض المرحل من عام لآخر ويكون لمثل هذا الحساب صفة رأس المال أى صفة الإستمرار فى الاستثمار ويعتبر بمثابة تعلية على رأس المال .

وبالاضافة إلى رأس المال المدفوع والفائض المرحل هناك أيضا الاحتياطيات وهى النسب المحتجزة سنويا من صافى الأرباح سواء المحددة بقوانين عامة فى الدولة أو اللوائح الداخلية فى المنشـأة وهذه الاحتياطيات المحتجزة من صافى الربح لمواجهة أغراض مختلفة تكون مستثمرة فى

(*) هذا الجزء من إعداد الزميل المرحوم دكتور محمد عفيفى حموده .

استثمارات مختلفة فى المنشأة لحين ظهور الحاجة لها . ويطلق على هذه الأجزاء الثلاثة (رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة والاحتياطيات) رأس المال المملوك أو حق الملكية

* **مصـــادر التمويـــل الخارجيـــة :**

بالاضـافـة لمصـادر التمـويل الداخلية تعتمد المنشآت على مصادر تمويل أخرى خارجية لاستكمال تغطية احتياجاتها المالية سواء المعتادة أو المرتبطة بخطط التوسع والنمو فى حجم النشاط ، أى أن الالتجاء إلى المصادر الخارجية يكون بسبب الحاجة لتغطية الاحتياجات التمويلية أو كبديل للتمـويل الداخلى حتى فى حالة امكانية خلق مصادر داخلية كاصدار مزيد من الأسهم وذلك لدواعى مقارنة التكلفة والعائد فى الحالتين .

وتنقسم المصادر الخارجية فى العادة إلى نوعين من المصادر ، طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وأحيانا يضاف اليها مصادر متوسطة الأجل .

* **إســـتخدامات الأمـــوال :**

تقسم إستخدامات الأموال فى العادة إلى مجموعتين :

الأولى : إستخدامات طويلة الأجل :

وهو ما يطلق عليه الانفاق الاستثمارى وهو يكون فى الأصول الثابتة ، أو ما يطلق عليه رأس المـال الثابت أى الجزء من مصادر الأموال المستخدمة فى تكوين الأصول الثابتة ومنها الأراضى والمبانى والالات والمعدات ووسائل النقل وغيرها من الأصول الثابتة .

الثانية : الإستخدامات قصيرة الأجل :

أو ما يطلق عليه الأصـول المتـداولة أو رأس المال العامل والذى يكون مستثمرا فى دورة التشغيل اليومية فى المنشـأة ، ومثال ذلك النقدية والأوراق المالية ، والمخزون والحسابات المدينة وأوراق القبض وغيرها .

وتختلف الإستثمارات الثابتة فى طبيعتها عن الإستثمارات المتداولة ، ومن أهم الفروق بينهما أن الأصول الثابتة لا تتغير فى شكلها وإنما تظل كما هى بالأجل الطويل باستثناء عنصر الاهلاك ، كما أن تغطية العائد للاستثمار فى الأصول الثابتة يكون على مدى طويل وليس قصر الأجل .

وعمـوما فان لكل من الاستثمارات الثابتة والمتداولة دور فى المنشأة فهما ليسا بديلان وانما يكملان بعضهما البعض . إلا أن نسبة كل منهما فى أجمالى الاستثمارات تختلف بإختلاف طبيعة النشاط فى المنشأة ويكون الاخلال بهذه القاعدة مؤثرا تأثيرا سلبيا على تحقيق الأهداف والنتائج المالية بها .

١ / ٥ / ٢ * منهج التغطية فى التمويل :

ويعنى هذا المنهج بضرورة المواءمة بين طبيعة إستخدام الأموال حسب نوع الإستخدام إذا كان فى أصول ثابتة أو أصول متداولة وبين طبيعة مصادر التمويل إذا كان مصدرا طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل .

والقاعدة المالية هنا أن يكون اختيار مصدر التمويل متمشيا مع نوع الإستخدام بحيث يتم تمويل العمليات طويلة الأجل بمصادر تمويل طويلة الأجل ، وتمويل العمليات الجارية بمصادر تمويل قصيرة الأجل ، ويكون للاخلال بهذه القاعدة المالية آثار سلبية على تحقيق النتائج المالية . . ذلك أن إستخدام مصدر طويل الأجل فى تمويل عمليات جارية معناه تحمل المنشأة لتكاليف إضافية تساوى فوائد الدين عن الفترة من تاريخ الانتهاء من الحاجة للأموال لتاريخ استحقاق سداد الدين ، هذا بخلاف تكلفة الفرصة المضاعفة إذا لم يستثمر الدين طوال هذه الفترة أو بفرق عائد الإستثمار إذا إستثمر الدين . كذلك إذا استخدم مصدر تمويل قصير الأجل فى تمويل عمليات طويلة الأجل يعنى أن الدين سوف يستحق فى توقيت لا يكون فيه النشاط قد تم ، الأمر الذى يهدد النشاط بعدم إستكماله بالاضافة إلى مشاكل عدم سداد الدين وكذلك الاضطرار لتجديد أو استبدال الدين بتكلفة مرتفعة .

وفى دراسة المواءمة بين مصادر التمويل وإستخداماتها يستخدم ما يطلق عليه قائمة الأموال أو حركة الأموال . . هذا بالاضافة إلى الإستخدامات الأخرى لهذه القائمة .

وتبين قائمة المصادر والإستخدامات التغير فى المركز المالى للمنشأة خلال فترة زمنية (سنة مالية) ومنه يمكن أن نتبين لحد ما صورة مبسطة عن خلاصة القرارات المالية التى إتخذتها الإدارة خلال الفترة بشأن إستخدام الأموال ومصادر تمويل تلك الأستخدامات ويمكن إستخدام هذا البيان فى اجراء تحليل أولى عن كفاءة الإدارة فى توجيه الأموال وكفاءتها فى اختيار أفضل مصادر التمويل لها .

* إعداد قائمة المصادر والإستخدامات :

ويمكن إعداد قائمة المصادر والإستخدامات بطريقة سهلة ومبسطة وذلك بحصر فروق أرصدة جميع عناصر المركز المالى خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة عن طريق طرح رصيد كل عنصر فى أول المدة من رصيد نفس العنصر آخر المدة ثم يتم تصنيف هذه الفروق أو التغييرات فى مجموعتين :

الأولى : تشمل مصادر الأموال .

الثانية : تشمل استخدامات الأموال .

حيث تنشأ المصادر من الزيادة فى الخصوم أو النقص فى الأصول والإستخدامات من النقص فى الخصوم أو الزيادة فى الأصول مع ملاحظة أن نقص النقدية (ضمن عناصر الأصول المتداولة) يعتبر مصدر للأموال وزيادتها تعتبر إستخداما للأموال .

١ / ٥ / ٣ بعض مفاهيم الإدارة المالية :

* المـوازنــة : BUDGET

تقوم الموازنة بوظيفتين هامتين فى المنشأة :

(١) أنها أداة للتخطيط .

(٢) أنها وسيلة للرقابة على الأداء .

وحيث تقـوم المنشآت لتحقيق أهداف بعيدة المدى ، لذلك سوف تحتاج إلى موارد مادية متنوعة وأفراد على مستوى عال ، ومن ثم فإن تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الإحتياجات يجب أن يتم سلفاً .

تعتبر الموازنة خطة عامة لتأكيد :

- **أن الموارد المالية الكافية ستكون متاحة لمقابلة التطورات المستقبلة .**
- **أن الموارد الكافية ستكون متاحة لمواجهة الإلتزامات القائمة .**
- **أن نفقات التشغيل تتم فى حدود معينة .**

إن المـوازنة هى وسيلة توزيع الموارد المالية على الأنشطة المختلفة فى المنشأة ، فإذا أرادت الإدارة أن تعطى إهتماما أكبر للبحوث والتنمية وإهتماماً أقل للإعلان عن المنتجات الحالية ، فإنها تجرى التعديلات المناسبة على موازنات التشغيل لتلك الإجراءات .

والموازنة للمنشأة كلها ما هى إلا تجميع لموازنات فرعية تعدها أجزاء التنظيم المختلفة ، وعلى سبيل المثال ، حين تقدم إدارة الأفراد موازنة إلى الإدارة العليا ، فإنه يتم تجزئتها إلى المجالات الـوظيفية لبيان الأهمية النسبية المعطاة لكل مجال . وبالتالى فإنها سوف تعكس المبلغ المخصص لعمليات إختيار الأفـراد ، واجـراءات المقابـلات ، والإختبـار وحفظ السجلات ، والوظائف الأخرى التى تقوم بها الإدارة ، وتتبع الإدارات الوظيفية الأخرى نمطاً مماثلاً .

وكما قلنا ، فإن الموازنة التخطيطية هى خطة ، ومثل معظم الخطط فإن الموازنة قابلة للتغيير . وحين تقدم إدارة ما موازنتها ، فسوف تراجعها الإدارة العليا ، وقد تعدل فيها لتتلائم مع الأهداف المرغوبة ولكن حتى بعد إعتماد الموازنة . فقد تنشأ تطورات تجعل من الضرورى تعديلها . ومثل هذا التعديل يجب أن يحصل على موافقة الإدارة العليا .

الرقـــابة على النفقـــات :

تقام المنشآت لتحقيق الأرباح من خلال إنتاج سلعة أو خدمة ، وتوزيعها وبيعها للعملاء ، والعميل فى العادة يحاول الحصول على السلعة أو الخدمة بأقل كلفة ممكنة ، فى حدود مستويات الجودة السائدة . فإذا عرض منتج آخر نفس السلعة ، أو سلعة مشابهة ولكن بسعر أقل ، فإن من المتوقع أن يختار تلك السلعة الأرخص . ومثل هذه المنافسة ينتج عنها عادة إنخفاض فى الطلب على منتجات المنشأة . وهذا بالتالى يؤدى إلى انخفاض الأرباح وإنخفاض دخل المساهمين . وقد يتدهور الموقف أكثر من هذا نتيجة لزيادة فى نفقات الإنتاج .

وحيث لا يكون للإدارة إلا سيطرة محدودة ، على المنافسة فى السوق ، ومن ثم على مصادر الايرادات ، لذلـك يجب أن توجـه إهتـماماً إلى تلك المجالات التى يمكن السيطرة عليهاوهى النفقات ، ومن ثم تستطيع أن تجعل سعر السلعة التى تبيعها أكثر قدرة على المنافسة .

مثال ذلك ، أن وفورات كبيرة يمكن تحقيقها إذا تم شراء المواد فى كميات كبيرة . كما أن تحسين طرق التشغيل يترتب عليه كفاية أعلى للعمليات .

وقبل أن نتمكن من ضبط الإنفاق ، لابد أولاً من تحديدها . فاذا كانت النفقات متزايدة ، فهل الزيادة بسبب الاسراف فى استخدام المواد ؟ أو فشل الآلات وتعطلها ، أم أداء العامل ؟ ولكى تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن يكون لدى الإدارة :

- معلومـات عـن الأداء .
- معدلات نمطية يمكن تقويم الأداء الفعلى بالقياس اليها .

وعلى سبيل المثال ، قد يكون لدى الإدارة بيانات تدل على أن عاملاً معيناً ينتج ٤٠ وحدة فى اليوم . وهذه البيانات فى حد ذاتها لا تكفى لتقويم الأداء ، ولكن إذا كان هنالك معدل يحدد أن العامل يجب أن ينتج على الأقل ٥٠ وحدة فى اليوم ، فإن الإدارة تكون قادرة على التقويم بناء على أسس وتستطيع اتخاذ الإجراءات الصحيحة .

● نفقــة المــــواد .

● نفقـــة العمـــل .

● النفقات غير المباشرة . (مرافق ، تأمين ، ضرائب . . .)

ويمكن وصف نفقات المواد والعمل بأنها إما نفقات مباشرة أو نفقات غير مباشرة. وتتضمن نفقات المواد المباشرة كل الخامات وأيضاً الأجزاء المستخدمة فى العملية الإنتاجية ، والتى تصبح جزءاً من المنتج النهائى ، فى حين تتضمن نفقة المواد غير المباشرة تلك المواد المستهلكة أو المستخدمة فى المعاونة فى الإنتاج ، ولكنها لا تصبح جزءاً من المنتج النهائى ، كذلك فان العمل المستخدم فى الإنتاج (العمال القائمين بتشغيل الآلات ، والملاحظين ، والمفتشين . . . إلخ) يمكن تصنيفه لى عمل مباشر ، فى حين أن العمل المعاون فى الإنتاج (رجال البيع ورجال العلاقات العامة ، وشئون الأفراد ، والمحاسبين . . . إلخ) يعتبر نفقات غير مباشرة . وهناك سبب رئيسى للتمييز بين النفقات المباشرة والغير مباشرة ، هو أن النفقات المباشرة يمكن تقويمها فى ضوء عدد وحدات الإنتاج ، فى حين أن النفقات الغير مباشرة يجب أن يتم تحليلها بناء على أساس آخر ، ويمكن تخفيض النفقات المباشرة عادة بتطبيق طرق أحسن للإنتاج ، أو بإستخدام آلات أحدث . أما النفقات الغير مباشرة فيمكن ضبطها بإستخدام الموازنة .

التحليــل المــــالى :

إن تحليل الموقف المالى للمنشأة يساعد فى الإجابة على سؤال هام هو « ما هو المركز المالى الحالى للمنشأة ؟» كما يساعد تحليل العمليات فى الإجابة على السؤال : « لماذا يكون المركز المالى على ما هو عليه ؟» إن التحليل المالى يختص فقط بالأداء المالى ، أما تحليل العمليات فإنه يتعلق بالمشروع كله والمناخ المحيط به .

وتعتبر معرفة المركز المالى للمنشأة من الأمور الهامة بسبب :

● أن الموقف المالى المتدهور بإستمرار يكشف للإدارة أن هناك مشكلة فى أسلوب العمل يجب العمل على تصحيحها .

● أن المركز المالى يوضح إلى أى مدى يمكن للإدارة أن تتخذ بعض الإجراءات فى محاولة تحقيق الأهداف المنشودة .

● تهتم البنوك وشركات الإقراض التى تدرس إتفاقاً مالياً مع شركة ما أن تتعرف على درجة الخطورة التى يمكن أن تواجهها .

● يهتم المقرضون والمساهمون وغيرهم من أصحاب حقوق الملكية بنشاط المشروع وموقفه المالى .

وهناك تقريران ماليا يلخصان الموقف المالى للمنشأة :

(١) الموازنـــة العامـــة .

(٢) قائمة الأربـــاح والخســـائر .

وتوضح للموازنة العامة القيمة الصافية للمشروع فى تاريخ محدد ، مثل نهاية سنة مالية ، أو سنة ميلادية ، بينما توضح قائمة الأرباح والخسائر أداء المنشأة خلال فترة زمنية معينة .

النظـــم الماليـــة :

ليس هناك نظام مالى مثالى أو كامل تماماً . . . إن فاعلية النظام المالى تتحدد بدرجة ادائه فى ظل ظروف معينـة . والنظام المناسب لمنشأة كبرى ذات انتاج كبير قد لا يتناسب مع منشأة صغرى تقوم على انتاج الطلبيات . وحتى بالنسبة للمنشآت المتماثلة فى الحجم ، فانه من المحتمل ألا تكون النظم المالية فيها موحدة ، وبالتالى لا يمكن تطبيق نظام واحدة منها فى الأخرى .

وقد يتكون النظام المالى من أكثر الاجراءات تقدماً ، وأحدث الامكانات ، ولكن إذا فشل فى تزويد الادارة بالمعلومات والبيانات التى تحتاج اليها من أجل التشغيل الكفء ، فإنه فى هذه الحالة يكون قليل الفائدة وبهذا المعنى ، فان النظام المالى يجب أن يعد خصيصاً ليتناسب مع تنظيم معين .

ولا يعاد النظر عادة فى النظام المالى إلا فى ثلاث حالات :

* عند إعادة تنظيم المشروع .
* عندما يكون هناك مشكلة مالية خطيرة .
* عندما يفشل النظام القائم فى توفير البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الادارة .

ففى هذه الحـالات تعيد الادارة النـظر فى النـظام المالى بأكمله فى محاولة لتحديد أنسب التحسينـات التى يمكن ادخـالهـا . وقد تعتمد الادارة على خدمات الخبراء والمحترفين فى هذا المجال ، والمتخصصين فى المحاسبة ، والمستشارين الاداريين ، ومنتجى الحاسبات الالكترونية .

المراجعـــة والتحليـل الداخـلى :

إن المراجعة الداخلية هى جانب هام فى أى مشروع ، وهى تضمن الإستخدام المناسب للمواردالمالية ، وعلى الخصوص ، فإن المراجعة تخدم عدة أغراض :

* تدفع العمليات فى توافق مع المعايير والاجراءات المحددة .

* تضمن فاعلية أساليب الرقابة المقررة من الإدارة .

* تقوِّم كفاية الطرق ، والاجراءات ، والتصرفات المستخدمة لتحقيق أهداف المشروع .

* تكشف عن الأخطاء فى تنفيذ السياسات والاجراءات والقواعد والتوجيهات التنظيمية .

* تحبط المحاولات المنحرفة لإساءة إستخدام الموارد .

وتختص المراجعة بصفة أساسية بالجانب المالى من عمليات المشروع فى حين يختص التحليل المالى بدراسة للعوامل الموضوعية ، مثل : الطرق والإجراءات . ويتم التحليل الداخلى عادة بعد أن تتم عملية المراجعة ولا شك أن البيانات الأولية لا قيمة لها إلا إذا تم إدماجها فى شكل له معنى ، من خلال مقارنة العوامل المترابطة . وعلى سبيل المثال ، فإن زيادة قدرها ١٠ ٪ فى حجم المبيعات يمكن تفسيرها على أنها تحسن فى الأداء ، حتى تتم مراجعة النفقات التى توضح أن تلك الزيادة فى المبيعات لم تتحقق إلا بزيادة كبيرة نسبياً فى نفقات التسويق . وكذلك فإن المشروع الذى يعانى مبيعات ثابتة ، أو حتى منخفضة ، يجوز أن يكون فى مركز مالى متحسن من خلال زيادة قدرة التشغيل .

وتسند مسئولية إجراء المراجعة والتحليل الداخلى إلى إدارة الحسابات المركزية ، وبعض المنشآت تنشىء قسماً خاصاً تحت الاشراف المباشر من المراقب المالى يعرض الموقف على الادارة العليا ، وقد يتقدم بالتوصيات اللازمة لاستمرار ، أو إنهاء سياسات أو إجراءات معينة . ويقرر رئيس الشركة أو مديرها العام عادة نوع من الاجراءات التصحيحية اللازمة . وقبل إتخاذ قرار نهائى ، فانه قد يريد استشارة بعض الموظفين الفنيين بالتنظيم ، وقد يفوض الأعمال الروتينية إلى المراقب المالى للإشراف على تنفيذها .

ويتم إجراء المراجعة والتحليل الداخلى بشكل دورى ، وبحد أدنى عادة هو السنة ، وفى المنظمات الكبيرة يذهب المراجع إلى القسم بنفسه ، أو المكتب موضع المراجعة حتى يحصل على المستندات والسجلات المطلوبة . وحيث يكون حجم عمليات المراجعة كبيراً فان الفحص الشامل لا يجرى إلا نادراً . وفى أغلب الأحيان ، فان المراجع يقوم بفحص عينة عشوائية ، ويلجأ إلى الفحص الشامل إذا كشف تحليل العينة عن انحرافات أو أخطاء جسيمة .

الجــزء الثــانى

٢/١ التخطيط .

٢/٢ إتخاذ القرارات .

٢/٣ القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية .

٢/٤ الاتصالات وتداول المعلومات .

٢/٥ المتابعة وتقييم الأداء .



١/٢ التخطيط

PLANNING



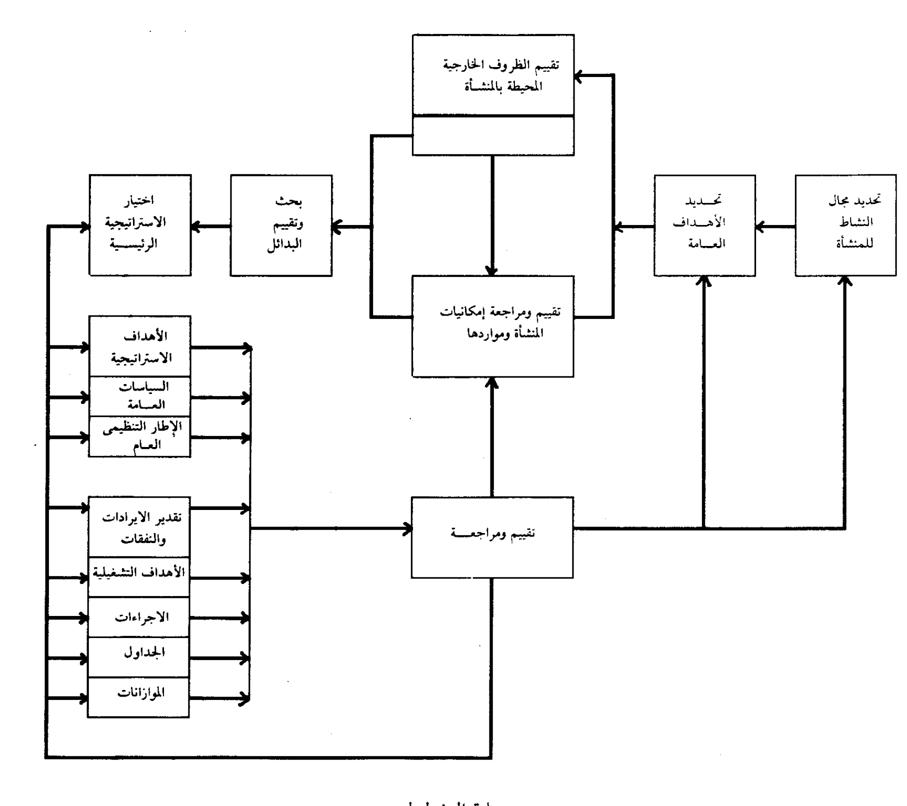
٢ / ١ التخطيـــط :

- **التخـطيط عمليـة فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهـداف التى تريدها الادارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها ، وكذا محاولة التنبؤ (أو توقع) المعوقات التى يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها .**
- **التخطيط يأتى أولا ـ فهو يسبق كافة الوظائف الادارية الأخرى ، كذلك فإن التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة ـ من أعلى إلى أسفل وفى جميع الاتجاهات ـ إذ لا يكفى أن تهتم الادارة الغليا مثلا بوضع خطط للعمل ، بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذى .**
- ينبنى التخـطيط على عنصرى التقـديرESTIMATION والمرونة FLEXIBILTY أى التقدير المستقبـلى لعنـاصر العمـل والانتـاج والـظروف المحيطة ، والمرونة لمواجهة التغييرات والتكيف معها .
- ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين ، التخطيط الاستراتيجى STRATEGIC والذى يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل . والتخطيط الجارى (أو تخطيط العمليات) OPERATIONAL والذى يهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط .
- تتكـامـل مجمـوعة من الأدوات والأساليب لاستكمال خطة المنشأة ، منها الموازنات ، السياسـات ، الـبرامـج ، النظم والاجراءات . الجداول الزمنية وغيرها من الأدوات الادارية المتخصصة التى تترجم أبعاد الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ .
- تحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسى لعملياتها وتصبغ كل شىء فيها بصبغة مميزة ، وبالتالى تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة فى الزمن ، بعكس التخطيط الجارى الذى يتصف بالحركية والتغير المستمر على فترات قصيرة .

عملية التخطيط THE PLANNING PROCESS

سواء كان التخطيط استراتيجيا أو جاريا ، فهناك منطق واحد يحكم النوعين ، ومنهج واضح متفق عليه ينبغى أن يسير عليه المخططون فى كلتا الحالتين وهو ما يطلق عليه « عملية التخطيط » .

دعنا نتأمل معا هذه العملية التخطيطية وعناصرها المميزة كما يلخص الشكل التالى رقم ٢ / ١ :



عملية التخطيط

شكل رقم ٢/ ١

هل تتبع كل المنشآت نفس المنهج بنفس ترتيب الخطوات ؟
طبعا هناك اختلاف ولكن المنطق الأساسى واحد فى جميع الحالات .

الشكل رقم ٢ / ١ السابق يوضح فكرة التخطيط بعناصرها الأساسية وخطواتها الرئيسية ، ومن هذا الشكل يمكن أن تكتشف المنطق الأساسى لعملية التخطيط :

إن عملية التخطيط تماثل تماما عملية رسم خريطة يسير وفقا لها قائد الطائرة مثلا . فهى تبدأ بتحديد الهدف (محطة الوصول بالنسبة لقائد الطائرة) . ثم تحيط بنظرة شاملة بالظروف المحيطة بالمنشأة (الظروف الجوية والمناخية فى حالة الطائرة) ، ثم تراجع الظروف وامكانيات المنشأة من أفراد وأموال ومعدات ، وكذا ما قد تعانيه من مشاكل أو متاعب (نفس الشىء بالنسبة للطائرة إذ يجب فحصها فنيا بشكل دقيق والتأكد من توفر ما تحتاجه الرحلة من وقود ومهمات وأغذية . . .) .

وفى ضوء ما سبق فان عملية التخطيط تحاول اختيار أفضل طريق تسير فيه المنشأة للوصول إلى هدفها (قائد الطائرة يفعل نفس الشىء إذ يختار الطريق والارتفاع والسرعة المناسبة لضمان الوصول بسلام إلى نقطة النهاية) . وعلى هذا الطريق الرئيسى تحدد عملية التخطيط النقط الفرعية والتفاصيل الدقيقة للأداء (فى حالة الطائرات هناك محطات توقف وتزود بالوقود . . . الخ قبل الوصول إلى النهاية) .

كذلك تتضمن عملية التخطيط تحديد نقاط المراجعة والتقييم التى يعتمد عليها المدير لكى يتبين دقة التنفيذ (كما يراجع قائد الطائرة قياسات الضغط والارتفاع ومؤشرات السرعة . . . الخ) .

- **هل تختلف عمليـة التخـطيط فى مؤسسة للمقاولات عنها فى شركة صناعية ؟**
- **هل يختلف عملية التخطيط فى ادارة شئون العاملين عنها فى ادارة التسويق ؟**
- **هل يختلف اهتمام المدير العام للمنشأة بالتخطيط عن اهتمام مدير فرع المؤسسة أو مدير ادارة بها ؟**

إن الاجابة عن التساؤلات السابقة جميعها بالنفى حيث طبيعة العملية التخطيطية واحدة برغم الاختلافات فى مواقع المخططين .

● **حقائق أساسية عن التخطيط :**

ــ التخطيط يأتى أولا . . إن وظائف الادارة الأخرى جميعا تساعد فى تنفيذ الخطة ، إذن ، لابد أن يتم إعداد الخطة أولا قبل الالتزام بأى شىء آخـر . (قارن هذه الحقيقة فى منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة فعلا) .

ــ التخطيط شامل . . لكى يكون للتخطيط معنى لابد وأن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل فى المنشأة حتى يتوفر التجانس والتوافق بين عناصر المنشأة وتتجه كلها ناحية هدف واحد (أو أهداف مشتركة) ويمتنع التناقض أو التضارب بينها .

ــ التخطيط عملى . . نحن لا نخطط من أجل التخطيط . أى أن الخطط ينبغى أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ . . حتى تكون فعالة ومجدية . ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التى تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها .

ــ التخطيط احتمالى . . أى خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظرا لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنشأة . إذن لابد وأن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالى بمعنى أنها تأخذ فى الاعتبار احتمالات تغير الظروف ، ويكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها فى كل حالة .

ــ التخطيط التزام . . إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولا شك أن الاقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الادارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها .

ــ التخطيط يؤسس على معلومات . . إن العبء الأساسى فى عملية التخـطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحـة عن اتجاهـات النشاط الاقتصادى وفرص الاستثمار . وبالتالى لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة .

٢ / ١ / ٢ التخطيـــط الاســـتراتيجى :

★ يهتم التخطيط الاستراتيجى بتحديد المستقبل الأساسى للمنشأة والأهداف العريضة التى تسعى إلى تحقيقها . وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجى يترابط مع مفهوم « الاستراتيجية STRATEGY » وهى الأسلوب الذى تختاره الادارة للإستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج .

● **فى تعبير بسيط الاستراتيجية هى كيفية استفادة المنشأة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التى تعانى منها .**

★ الخطة الاستراتيجية موجودة فى كل منشأة (أو يجب أن تكون موجودة) بغض النظر عن الحجم أو الامكـــانيات (كل رجـل أعـمال أو مدير يعمـل عادة وفقـا لاســتراتيجية معينة ـ حتى ولو لم يكن مدركا لها بوضوح)

أمثلة ، للتفكير الاستراتيجى :

- مؤسسة لخدمات التشغيل والصيانة تريد الدخول فى مجال المقاولات .
- شركـة صناعية تسعى لزيادة نسبة التصنيع الداخلى لمكونات السيارة التى تتولى تجميعها إلى ٥٠ ٪ .
- شركة للتوزيع (تجارة داخلية) تحاول الدخول فى مجال الاستيراد .
- تنويع النشاط بحيث لا تعتمد المنشأة على انتاج سلعة واحدة فقط .
- غزو أسواق جديدة بأساليب تسويقية مبتكرة .

● تنطبق فكرة « عملية التخطيط » على التخطيط الاستراتيجى وبالتالى تمر الادارة بعدة خطوات من أجل تكوين خطتها الاستراتيجية على النحو المبين فى الجدول رقم ٢ / ١ :

عمليـــة التخطـــيط الإســــتراتيجى

١ ـ إختيار مجال النشاط الرئيسى للمنشأة .

صناعة ـ تجارة ـ إستيراد ـ تصدير ـ مقاولات ـ خدمات

- [تحديد طبيعة السلعة أو السلع / الخدمات التى تريد المنشأة التعامل فيها]
- [تحديد مستوى الجودة للسلع / الخدمات التى تريد المنشأة الإلتزام به]
- [تحديد السوق ـ أو الجزء من السوق ـ الذى تريد الادارة التعامل فيه]
- [تحديد المصادر التى تريد الادارة التعامل معها ـ موردين ـ منتجين . . .]
- [تحديد المدى الجغرافى لنشاط المنشأة ـ محلى ـ اقليمى ـ قومى ـ عالمى]

٢ ـ تحليل وتقييم الظروف العامة المحيطة . .

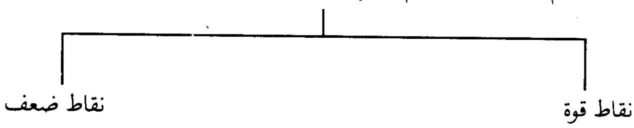
- [تحليل وتقييم الظروف والمتغيرات الإقتصادية المحلية والدولية]
- [تحليل وتقييم الظروف فى السوق المحلى ومدى النشاط الحالى والمتوقع وأهم العوامل المؤثرة فى نشاط السوق]
- [تحليل وتقييم السياسات الحكومية المنظمة للأعمال ومدى تأثيرها على أنشطة المنشأة]
- [تحليل وتقييم الظروف الإجتماعية والسياسية السائدة والمتوقعة]

فـرص
Opportanities

معوقات
Constraints

٣ ـ تحليل إمكانيات وظروف المنشأة الذاتية

- [الموارد ، الأموال ، الأفراد ، المعدات ، الخبرات ، السمعة فى السوق]
- [الظروف الداخلية ، معدلات النمو ، الالتزامات المالية . .]
- [التنظيم الداخلى ، النظم ، الإجراءات ، السياسات ، الخطط . . .]



الجدول رقم ٢ / ١

عمـلية التخطيط الاســـتراتيجى

٤ ـ إختيار الإستراتيجية الأفضل

ـ [تحديد الأهداف الإستراتيجية ـ الإستقرار ، النمو ، الإنكماش]

- **أهداف المبيعات والتسويق .**
- **أهداف الربحية .**
- **أهداف النمو والمركز التنافسى .**

أمثلة : ـ زيادة المبيعات بقيمة تتراوح من ٥ إلى ١٠ مليون جنيه سنويا خلال العشر سنوات القادمة . **ـ الدخول إلى أسواق جديدة لأول مرة .**

٥ ـ تصميم السياسات الإستراتيجية :

- [سياسات الإنتاج والتطوير السلعى]
- [سياسات الأفراد والإبتكار التكنولوجى]
- [سياسات الإستثمار والتمويل]

|

٦ ـ تطوير التنظيم الإدارى ونظم العمل :

تمكينا للمنشأة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية . لابد من تطوير أوضاعها التنظيمية ونظم وأساليب العمل بها بما يتماشى مع الأهداف والسياسات الإستراتيجية التى تم إختيارها .

الهدف الإستراتيجى بالتوسع والإنتشار الجغرافى قد يتطلب تطوير المنشأة على أساس التنظيم اللا مركزى بدلا من المركزية .

تابع الجدول رقم ٢ / ١

خصائص التخطيط الاستراتيجى :

* يتسم التخطيط الاستراتيجى بأنه عملية منظمة لها اجراءات معروفة ويختص بتنفيذها جهاز (أجهزة) محدد فى المنشآت .
* يعتمد التخطيط الاستراتيجى على ناتج البحوث والدراسات فى مختلف مجالات النشاط (بحوث تسويق ، بحوث صناعية ، دراسات الجدوى الفنية والإقتصادية ، تحليل الاحصائيات . . . .)
* يعتمد التخطيط الاستراتيجى على تكامل جهود مجموعات متعددة من العاملين فى مختلف أجزاء المنشأة .
* يتبلور التخطيط الاستراتيجى فى مجموعة من الخطط والبرامج المكتوبة .

هل هذا هو الأسلوب الوحيد للتخطيط ؟ ما الرأى فى المدير الذى يعتمد على فكره الخاص وقدراته الذاتية فى التخطيط ؟

* يستند التخطيط الاستراتيجى إلى نظرة مستقبلية للأمور ، إذ يعتمد على تحليل النتائج المتوقعة من القرارات التى تتخذها الإدارة فى وقت معين .
* يتعامل التخطيط الاستراتيجى مع البدائل المتاحة للادارة فى المستقبل .
* تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجى الفلسفة الأساسية للادارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل الادارى المختلفة .
* التخطيط الاستراتيجى ليس مجرد خطة واحدة ، بل هو هيكل من الخطط STRUCTURE يحتوى الخطط طويلة الأجل وتلك قصيرة الأجل فى مختلف المجالات والمستويات .

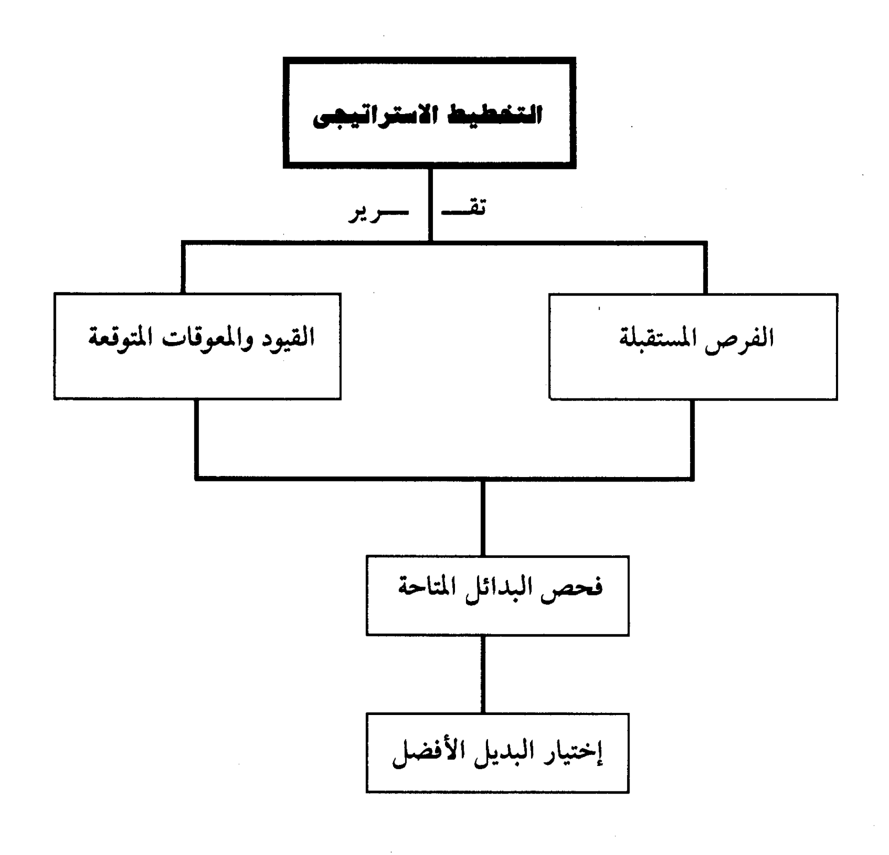
عملية التخطيط الاستراتيجى :

THE STRATEGIC PLANNING PPOCESS

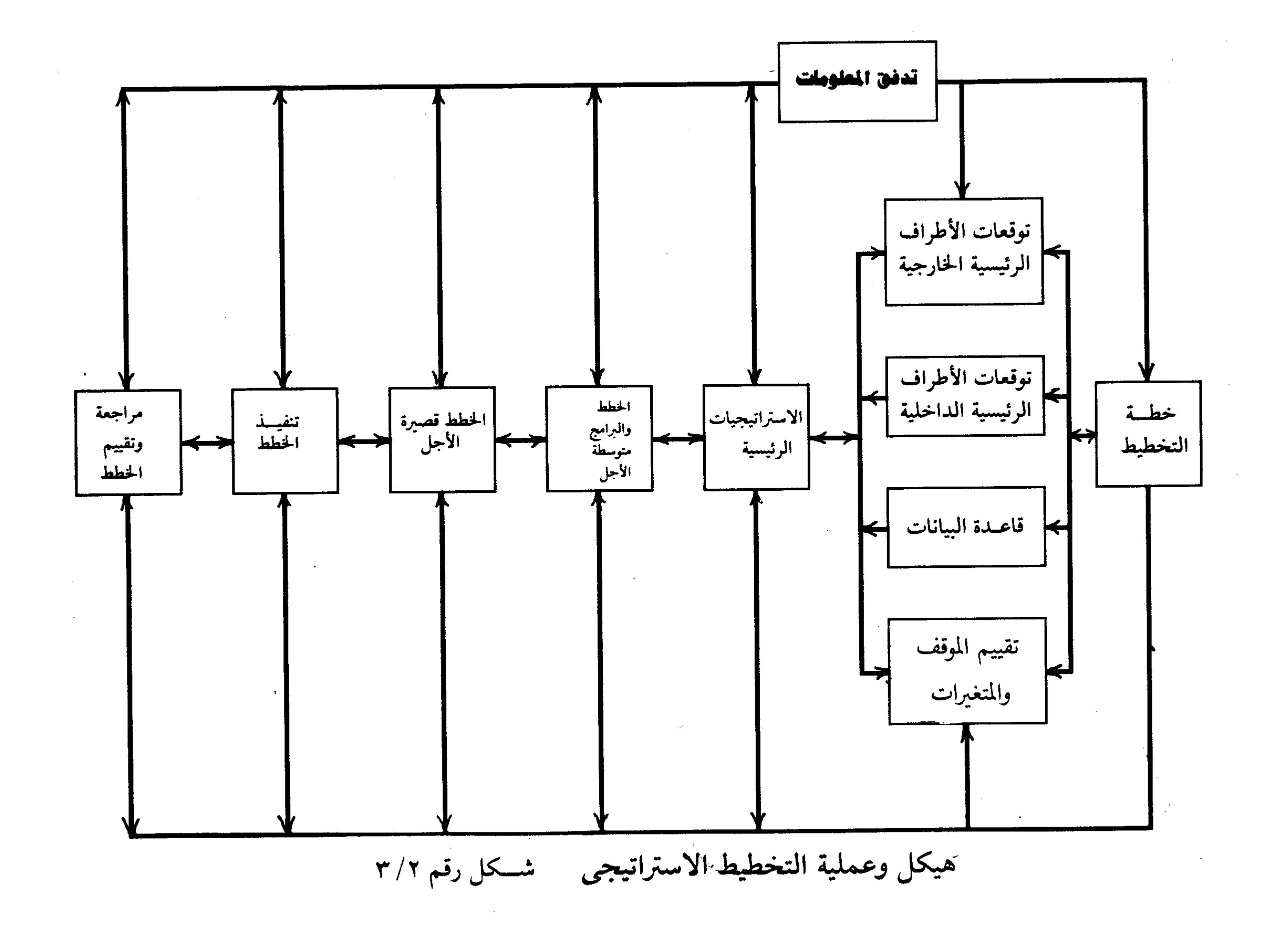
* تتبع الإدارة العليا فى المنشآت المتقدمة إداريا منهجا متميزا للتخطيط الاستراتيجى يتكون من خطوات محددة سلفا ومسئوليات مسندة إلى أفراد معينين وقد تختلف هذه الخطوات من منشأة لأخرى .

كما قد تتأثر بالاهتمامات الشخصية لرجال الإدارة العليا ، ولكن فى جميع الأحوال فإن « منهج » التخطيط لابد من أن يكون واضحا .

والشكلين التاليين ٢/٢ و٣/٢ يوضحان العناصر الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجى :



التخطيط الاستراتيجى
شــكل رقم ٢/٢



هيكل وعملية التخطيط الاستراتيجى شكل رقم ٢/٣

من الشكل السابق يتضح أن أهم مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجى هى الآتية :

* تقييم (مراجعة) الموقف : THE SITUATION AUDIT

وهـو التحديد والدراسة الشاملة لعناصر الموقف الداخلى والخارجى للمنشأة ، وينتج من هذه الدراسة المعلومات الأساسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط .

وأهم المعلومات الناشئة عن هذا التقييم هى :

★ الأوضاع الإجتماعية السائدة .
★ الأوضاع الإقتصادية السائدة .
★ تطلعات المستهلكين وأنماط تصرفهم .
★ تطورات مستويات الدخول والأسعار .
★ أوضاع المنافسة والمنافسين .
★ التشريعات والأنظمة الحاكمة للنشاط .
★ حركة الأسواق المالية وإتجاهات المصارف نحو توفير التمويل والائتمان .
★ حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية .
★ آراء وإتجاهات رجال الإدارة العليا فى المنشأة .
★ تطورات الانتاج والطاقة الانتاجية فى المنشأة .
★ المركز المالى للمنشأة .
★ المركز التنافسى للمنشأة .
★ حركة المبيعات والمخزون .

* قاعـــدة البيانـــات : THE DATA BASE

هى المستودع المتكامل لكل البيانات والحقائق عن الأداء السابق للمنشأة ، ومواقفها الحالية ، والتطورات المتوقعة .

إن قاعدة البيانات تحتوى تسجيل حى ومتطور للبيانات عن كل أوجه النشاط بالمنشأة ، ومختلف الموارد والامكانيات المتاحة لها ومجالات استغلالها .

وتشمل بالتالى بيانات عن :

★ المبيعـــــات .

★ المخـــزون الســـلعى .

★ الطاقـــات الانتاجيـــة .

★ الآلات والمعدات والأصول الثابتة .

★ القـــوى العاملـــة .

★ العمـــــلاء .

★ الايرادات والنفقـــات والأربـــاح .

★ المشـــاريع تحـــت التنفيـــذ .

★ العائد على الاستثمار فى مشاريع المنشأة .

★ الانتاجية وكفاءة استثمار الأموال .

★ نظـــم العمـــل واجراءاتـــه .

★ ســياســـــات الإدارة .

★ المركـــز التســـويقى للمنشـــأة .

* **وتصنف البيانات عادة إلى :**

● المعلومات التاريخية والتى توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات . مثال ذلك أرقام المبيعات ، والانتاج ، والأرباح وغيرها من الأحداث التى تمت فى فترة سابقة . وقيمة المعلومات التاريخية أنه يمكن استخلاص منها بعض المؤشرات الأساسية التى تدل الإدارة على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة . .

● المعلومات الحاضرة وهى تصف أبعاد الموقف كما هو فى نقطة الزمن الحالية . مثال أرصدة المخزون ، أرقام القوى العاملة ، وتوزيع عملاء الشركة . أى أن المعلومات الحاضرة تدل الإدارة على الموقف الآن وهى معلومات لها قيمة هائلة وتتوقف فعاليتها فى خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التى تصل بها إلى الإدارة .

فكلما قل الفارق الزمنى بين حدوث الموقف وبين تبليغ الإدارة به ، كلما كانت فاعلية المعلومات كبيرة ، وبالعكس فان انقضاء فترة زمنية طويلة بين حدوث الموقف وابلاغ الإدارة به يحول المعلومات الحاضرة إلى معلومات تاريخية وتفقد بالتالى جانبا من فاعليتها كمرشد متجدد للادارة .

● المعلومات المستقبلية وهى التنبوءات بالأحداث المحتملة فى المستقبل والتى على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبنى توقعاتها . وهى أساس هام لعمليات التخطيط عموما والتخطيط بعيد المدى بصفة خاصة .

وتشمل المعلومات المطلوبة لتقييم الموقف ، معلومات عن المشروع ذاته ، ومعلومات أخرى عن المناخ الذى يعمل فيه المشروع .

وتتضمن المعلومات عن المشروع (الشركة) ما يلى :

- الأرباح المحققة ونسبتها إلى إجمالى رأس المال ، رأس المال المستثمر ، والمبيعات .
- نسبة مساهمة كل نوع من المنتجات فى الأرباح المحققة .
- موقف منتجات الشركة فى السوق والمرحلة التى بلغها كل منها فى دورة حياته السوقية .
- الموارد الداخلية من حيث المبانى والآلات والمعدات ، النقدية ، الائتمان من البنوك ، والأفراد من مختلف المهن ومستويات الكفاءة .
- تطور الهيكل التنظيمى للمشروع والاتجاهات المتوقعة للتغيير .
- مركز المشروع التنافسى ودرجة تقدمه أو تخلفه بالنسبة للصناعة .
- أنشطة البحوث والدراسات الجارية بالمشروع وإحتمالات نجاحها .

وعلى ضوء مثل هذه البيانات يمكن تحديد مواطن القوة أو الضعف للمشروع ، حيث تعتبر الجوانب القوية بمثابة موارد يعتمد عليها فى خططه القادمة ، والجوانب الضعيفة بمثابة أعباء أو قيود ينبغى أخذها فى الاعتبار حتى تأتى الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ .

● معدلات النمو فى الإقتصاد القومى وفى كل من قطاعاته الرئيسية وانعكاسات هذا النمو على الطلب المحتمل لمنتجات المشروع .

● تحليل لمواقف المنافسين المحليين والأجانب وتتبع سياساتهم واستراتيجياتهم واستنتاج تأثيرها على أنشطة المشروع ومركزه التسويقى .

● إحتمالات ظهور منتجات بديلة لما يقدمه المشروع .

● مصادر الحماية التى يتمتع بها المشروع مثل دعم الدولة أو الحماية الجمركية ضد المنافسة الأجنبية وإحتمالات استمرارها .

● تركيب السوق المحلى وهيكل التوزيع الذى تستخدمه المنشأة وإحتمالات التغير فيها .

● الجهاز المصرفى والسياسة الائتمانية والتطورات المحتملة فيها ومدى تأثير ذلك على قدرة المشروع التمويلية .

● سوق المـواد الخـام وقـطع الغيار التى يعتمد عليها المشروع ودرجة الاستقرار فيها ، واتجاهات الموردين بالنسبة للمشروع .

● اتجاهات المستهلكين بالنسبة للمنشأة ودرجة رضاءهم عن منتجاتها .

● الأحوال السياسية والاقتصادية العامة المحلية والدولية والتطورات المحتملة فيها .

* **تقدير الفرص والمعوقات :**

من واقـع تحليل المعلومات التى تحتويها قاعدة البيانات يمكن للمخطط الاستراتيجى أن يتوصل إلى مرتكزات أساسية هى :

★★ الفرص المتاحة للمنشأة OPPORTUNITIES وتمثل فرصا تسويقية يمكن للمنشأة أن تستثمرها وتحقق منها عائدا ايجابيا .

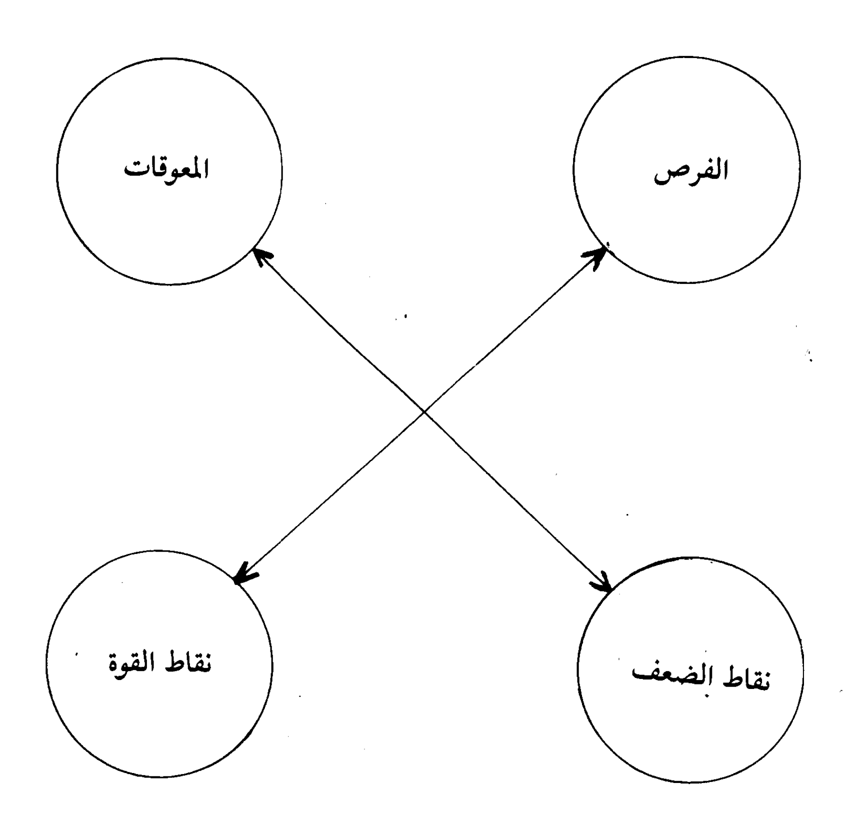
★★ المعوقات المتوقعة : CONSTRAINTS وتعبر عن المشكلات أو المحددات التى توجد فى البيئة المحيطة وتهدد المنشأة بعدم تحقيق أهدافها .

* **تقدير نقاط القوة والضعف :**

. من جانب آخر وفى ضوء رؤية الفرص والمعوقات يمكن للمخطط الاستراتيجى أن يحدد أمرين أساسيين :

★★ نقاط القوة فى المنشأة ، وهذه قد تكون مادية (رأس مال أو مركز مالى قوى) وقد تكون بشرية (عمالة مدربة ، اخصائيين ماهرين) أو تكون معنوية (سمعة تجارية ، معلومات وفيرة) .

★★ نقاط الضعف فى المنشأة (مادية ، بشرية ، أو معنوية) .



شــكل ٢/ ٤

أى أن الخطة الاستراتيجية تهدف فى الأساس إلى استثمار الفرص المتاحة للمنشأة بإستخدام نقاط القوة المتوفرة لها من ناحية ، ومعالجة الضعف وتجنب تأثير المعوقات من ناحية أخرى .

تحديد الأهداف : OBJECTIVES

فى ضوء ما يتجمع من معلومات عن المشروع والمناخ الذى يعمل فيه ، وفى اطار السياسات الرئيسية ، تستطيع الإدارة أن تحدد الأهداف التى تتخذها الخطط منارا لها ، ويجدر أن نفرق هنا بين ثلاث مستويات من الأهداف :

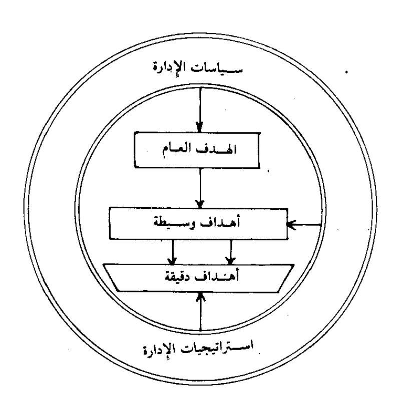
* الهدف العام للمشروع وهو الغرض الذى أنشىء المشروع من أجل تحقيقه ، فالهدف العام للبنك المركزى مثلا هو إدارة الجهاز المصرفى والرقابة على الائتمان فى الدولة .

* الهدف الوسيط وهو غرض فرعى يقوم على تحقيقه جزء من المشروع ، مثلا عملية إصدار البنكنوت هو هدف وسيط للبنك المركزى تقوم على تحقيقه إدارة الإصدار . وتنفيذ مجموع الأهداف الوسيطة يؤدى إلى تحقيق الهدف العام للمشروع .

* الهدف الدقيق وهو نتيجة محددة كميا ينبغى الوصول اليها فى مجال نشاط معين ، والهدف الوسيط يتم تحليله عادة إلى مجموعة من الأهداف الدقيقة ، يقوم على الوفاء بها أقسام المشروع ووحداته التنفيذية المختلفة .

والصفة الأساسية للأهداف أن تكون واضحة ومحددة حتى تتخذ أساسا للتخطيط ، وعلى سبيل المثال إذا كانت السياسة التسويقية لإحدى الشركات تنص على « ضرورة التوسع فى التصدير للأسواق الأوروبية » فان الهدف الوسيط فى هذه الحالة يجب أن يكون فى صورة « زيادة صادراتنا إلى المانيا الغربية بنسبة ٢٠ ٪ عام . . . . . عما كانت عليه فى العام السابق » كما أن الهدف الدقيق قد يكون « زيادة صادرات السلعة (أ) إلى المانيا الغربية بنسبة ٥٠ ٪ والسلعة (ب) بنسبة ٣٠ ٪ والسلعة (جـ) بنسبة ٧٥ ٪ وذلك فى نهاية عام . . . . . تحقيقا للزيادة الكلية المستهدفة فى الصادرات » .

ويصور الشكل رقم ٢ / ٥ العلاقة بين أنواع الأهداف الثلاثة من ناحية وبين استراتيجيات وسياسات المشروع من ناحية أخرى :



شكل ٢ / ٥

العلاقة بين أنواع الأهداف
وبينها وبين السياسات والاستراتيجيات

كذلك إذا كانت سياسة إحدى الشركات تستهدف أن تكون « رائدة صناعة الدواء » فان الأهداف الوسيطة والدقيقة يجب أن تترجم تلك السياسة فى شكل رقمى محدد مثل « زيادة الانتاج والمبيعات بنسبة ٢٥ ٪ سنويا للسنوات الثلاث المقبلة وبنسبة ١٥ ٪ للسنتين التاليتين » . كما تفضل تلك الزيادات فى شكل أهداف دقيقة بالنسبة لكل نوع من المنتجات ولكل منطقة بيعية .

ومن الأهداف الشائعة بين الشركات محاولة تحقيق عائد محدد على رأس المال المستثمر ، ومن خلال هذا الهدف تستطيع الإدارة تحديد أهداف المبيعات والايرادات التى يجب تحقيقها والنفقات التى لا يجوز تخطيها حتى تصل إلى العائد المحدد ، ويتوقف تحديد العائد المطلوب على مدى تقبل الإدارة للمخاطر ، إذ لا شك أن الحصول على ٥٠ ٪ عائد على رأس المال المستثمر مثلا يحتم على الإدارة الدخول فى مجالات عمل تتسم بالمخاطرة لما يتطلبه الأمر من تجديد وابتكار ، أما إذا قنعت الإدارة بعائد يعادل ٥ ٪ أو ١٠ ٪ فيمكنها الحصول عليه دون مخاطرة كبيرة ، وبشكل عام فان فكرة الأهداف الوسيطة تجعل الإدارة ملزمة بتعيين هدف كمى لكل وجه من أوجه النشاط فى الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد ، وكذلك فى علاقات المشروع بالبيئة ومدى تحمله للمسئولية الإجتماعية .

رسم الاستراتيجيات : STRATEGIES

الاستراتيجية هى عملية تصميم الوسائل البديلة التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنشأة بإستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة .

أى أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة فى استغلال مواردها والتغلب على نقط الضعف بها ، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة فى مواجهة التغيرات التى تطرأ على المناخ ، فعلى سبيل المثال قد تبنى إحدى الشركات استراتيجيتها فى الانتاج والتسويق على أساس رفع أسعار البيع المحلى وإستخدام الناتج فى تغطية الخسائر الناتجة عن التصدير بأسعار تقل عن التكلفة الكلية للانتاج ، تلك الاستراتيجية تقوم على تحميل السوق المحلى عبء عملية غزو الأسواق الأجنبية فى سبيل الحصول على قدر من العملات الأجنبية يسمح باستيراد مستلزمات الانتاج الضرورية لاستمرار نشاط المشروع .

من ثم نجد أن هذه الاستراتيجية قد حددت للإدارة كيف تستفيد من أحد الموارد المتاحة لها وهى السوق المحلى الذى لا ينافسها فيه أحد ، وكيف تتغلب على نقطة ضعف هى إرتفاع تكلفة الانتاج وعدم القدرة على المنافسة فى الأسواق الأجنبية إلا بتخفيض الأسعار .

من ناحية أخرى ، فان الاستراتيجية ترشد الإدارة إلى أنواع التعديلات التى يجب أن تلجأ اليها لتواجه التغييرات التى تطرأ على الموقف . ففى مثالنا السابق قد تمنح الدولة فجأة تراخيص استيراد لشركة أخرى لتوريد منتجات مماثلة ، وبالتالى تضطر الشركة الأولى أما إلى خفض أسعار

البيع المحلى للاستمرار فى السوق أو التضحية بعمليات التصدير وهنا يجب على الاستراتيجية الواضحة أن ترشد إلى القرار السليم .

وتمر عملية رسم الاستراتيجية بالخطوات الآتية :

★ تصور ما يمكن أن تؤول اليه حال المنشأة بعد خمس سنوات مثلا إذا استمرت على نفس أساليب العمل وأوجه النشاط الحالية . أى إذا استمرت تبيع نفس المنتجات من خلال ذات المنافذ التوزيعية وبنفس الأسعار فى الأسواق ذاتها .

أكبر الظن أن استمرار المنشأة بهذا النسق سوف يترتب عليه خسارة وتخلف نظرا لأن الآخرين يتحركون ولأن المناخ لا يبقى على ما هو عليه أبدا .

★ وفى ضوء التصور السابق ، وفى اطار المعلومات المتاحة ، فان الخطوة الثانية فى رسم الاستراتيجية هى اعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن امكانيات تحقيقها لازالت كبيرة .

★ الخطوة الثالثة ، هى تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى من ناحية وبين الموقف المستهدف من ناحية أخرى ، وهذا ما يعبر عنه « بالفجوة التخطيطية » ومن أمثلة الفجوات :

● البيع الآن يتم بالكامل فى السوق المحلى ولكن المستهدف أن يصدر ٣٠٪ من الانتاج الكلى فى نهاية السنة القادمة .

● يتم الآن تصنيع ١٠ ٪ من أجزاء السيارة محليا فى شركة للسيارات ، والمستهدف أن تصنع بنسبة ٥٠ ٪ محليا فى نهاية العامين القادمين .

● ١٠ ٪ من المديرين الآن حاصلين على شهادات جامعية والهدف أن تصل النسبة فى نهاية فترة الخطة الخمسية إلى ٤٠ ٪

● يتم استيراد كل الخامات والمستلزمات الضرورية لانتاج الثلاجات حاليا ، والمستهدف أن تستخدم خامات محلية بنسبة ٢٠ ٪ فى نهاية العام .

★ الخطوة الرابعة ، هى البحث عن الوسائل البديلة التى يمكنها سد تلك الفجوات ، بمعنى آخر تلك الأساليب التى يؤدى إستخدامها إلى نقل المنشأة من موقفها الحالى إلى الموقف المرغوب أو المستهدف فى نهاية الخطة .

وتحتل هذه الخطوة أهمية كبرى نظرا لضرورة البحث عن كل الوسائل البديلة الممكنة أو المحتملة ، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المجددة والاستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير .

وعلى سبيل المثال ، لو كان الموقف المستهدف هو زيادة المبيعات إلى مستوى معين ، فان البدائل الآتية تطرح نفسها للبحث :

- تخفيض الأسعار لجذب مزيد من المشترين .
- تحسين جودة الانتاج لدعم المركز التنافسى للسلعة .
- تطوير السلعة حتى تصلح لاستخدامات أخرى .
- عمل حملات اعلانية للتغلب على مقاومة المستهلكين .
- تغيير أسلوب التوزيع للوصول إلى منافذ تسويقية جديدة .
- تدريب رجال البيع لرفع كفاءتهم فى التعامنل مع العملاء .
- منح حوافز ومشجعات لرجال البيع والوكلاء .
- تقديم خدمات جديدة للمشترين مثل الصيانة المجانية أو التوصيل للمنازل .
- قبول البيع بالتقسيط وعلى مدى زمنى طويل .
- اضافة منتجات جديدة لم يسبق انتاجها .

ولا شك أننا نلاحظ أن كلا من هذه البدائل يحتمل كثيرا من التحليل حيث توجد أساليب وأشكال مختلفة لتنفيذ أى منها .

★ وتمثل الخطوة الخامسة ، أهم خطوة فى تشكيل الاستراتيجية وهى عملية تقييم البدائل المطروحة للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة المخاطرة وإحتمالات النجاح فى تنفيذه .

ومن خلال هذا التقييم يتم اختيار البدائل التى تعد بعائد محتمل يفوق التكلفة أو التضحية الملازمة له

وينبغى التأكد من أن الأساليب التى تم اختيارها لسد الفجوات التخطيطية تتصف بالمميزات الآتية :

* أنهامتناسقة مع سياسات المنشأة الرئيسية ولا تتناقض معها .
* أنها متجانسة فيما بينها بحيث يمكن تنفيذها جميعا بلا تناقض .
* ان متطلبات تنفيذها جميعا تتناسب وطاقات المنشأة الحالية والمحتملة وفى حدود امكاناتها المختلفة .

★ والخطوة السادسة ، هى ترجمة تلك البدائل المختارة فى شكل قوائم مالية مستقبلة لكل من سنوات الخطة لتوضيح الايرادات والنفقات المتوقعة وإحتمالات العجز أو الفائض فيها .

وقد يترتب على هذه الخطوة السادسة عملية مراجعة للأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية والانجازات المستهدفة من ناحية أخرى .

★ والخطوة الأخيرة ، هى إعداد الخطة الاستراتيجية فى شكلها المتكامل والذى يحتوى على العناصر الآتية :

- تلخيص للموقف الحالى للمنشأة .
- عرض للأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطة .
- وصف لكل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التى تم اختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للمخاطر والتكاليف المترتبة عليه .
- مجموعة القوائم المالية المبدئية التى توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة .

ويتم مراجعة هذه الوثيقة « الخطة الاستراتيجية » بمعرفة أفراد الإدارة العليا ثم تعتمد من مجلس الإدارة وذلك قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من مراحل عملية التخطيط .

٢ / ١ / ٣ : تخطيط العمليات :

تفصل الخطة الاستراتيجية إلى خطط فرعية لأوجه النشاط المختلفة مثل :

* تخطيط المنتجات .
* التخطيط التسويقى .
* تخطيط الانتاج .
* تخطيط القوى العاملة .
* التخطيط التنظيمى .
* التخطيط المالى .

ويتوقف اسناد مسئولية كل فرع من هذه العمليات التخطيطية إلى الأفراد على حجم المنشأة . وعادة يعهد إلى شخص واحد مسئولية الاشراف على جانب تخطيطى واحد . ومهمة هذا الشخص أن يستخرج الأهداف السنوية ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيقها والمنصوص عليها فى الخطة ، كما يعمل على تدبير المستلزمات الضرورية للأداء .

وخـطط العمليات تعتـبر من نوع « التخـطيط التكتيكى » وذلـك بالقياس إلى الخـطة الاستراتيجية ، حيث توضح الخطة التكتيكية واجبات كل وحدة ومتى وكيف تؤديها .

ونستعرض معا الأبعاد الرئيسية للخطط التكتيكية المختلفة كالتالى :

* **تخطيـط المنتجـات :**

- إعداد برامج لوقف انتاج السلع التى تعتبر متقادمة أو التى وصلت إلى نهاية دورة حياتها فى السوق .
- إعداد برامج لتعديل السلع الجارى انتاجها وتنمية منتجات جديدة .
- تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن المشروعات التى يمكن التعاون معها (أو الاندماج فيها) لأغراض تنويع المنتجات أو لتحقيق التكامل فيها .
- تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن الشركات الأجنبية التى يمكن الاتفاق معها لشراء حق تصنيع منتجاتها محليا .
- تخطيط متطلبات غزو الأسواق الجديدة من تغييرات فى أشكال السلع وعبواتها .

* **التخطيـط التسـويقى :**

- بناء على الخطة الاستراتيجية وخطة المنتجات ، يجب تحديد ما يلى :
  - المناطق الجغرافية التى يتم فيها البيع .
  - نوع العملاء الذين تسعى الشركة إلى خدمتهم .
  - المنتجات المعدة للبيع ، وتلك التى ستضاف أو تستبعد من خط المنتجات .
  - مسـتوى جـودة المنتجـات .
  - اسـتراتيجية التسـعير .
  - منافذ التوزيع التى ستستخدمها الشركة .
  - شروط البيع وسياسة الائتمان .
  - طـرق البيـع المفضـلة .
  - أولوية الإهتمام بالمناطق والمنتجات فى الترويج والاعلان كما يجب تحديد التغييرات التى ستطرأ على أى من البنود السابقة أثناء فترة الخطة .
- تحديد التنبوء بالمبيعات السنوية للصناعة بناء على نتائج السنة السابقة وتقييم الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، وكذلك الفروض التى بنيت عليها الخطة .

- تقدير الخطوات المتوقعة للمنافسين .
- من واقع كل ما سبق يمكن تقدير نصيب الشركة المتوقع من السوق الاجمالى للسلعة فى كل سنة من سنوات الخطة .
- إعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق المستوى المخطط من المبيعات لكل منتج فى كل سوق ، وتغطى تلك البرامج ما يلى :
  - برنامج الاعلان وترويج المبيعات .
  - برنامج إدارة المبيعات ، تحديد مناطق البيع ، تعيين العملاء ، اختيار رجال البيع ، أسس تعويض البائعين ، تدريب البائعين وقياس كفاءتهم .
  - التسهيلات اللازمة للتوزيع .
- تخطيط وسائل الرقابة على المنتجات التامة للتأكد من تناسب مستوى جودتها مع المستهدف .
- تحديد الانفاق الاستثمارى اللازمة سنويا لإعداد المخازن ومعدات النقل وغيرها .

تخطيط الانتاج :

- استنادا إلى التنبوء بالمبيعات ، يحدد مدى كفاية امكانيات الانتاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع .
- تحديد مستلزمات المصنع والآلات لكل من سنوات الخطة .
- تحديد التعديلات الجوهرية على مواصفات المواد المستخدمة فى الانتاج .
- تحديد المتطلبات من المواد الخام ومدى وفرة المخزون مع تقدير التغيرات المحتملة فى أسعارها .
- تحديد التحسينات فى المصنع ، أساليب الانتاج ، ضبط الجودة ، الآلات ، إستخدام العمال والمواد ، الرقابة على المخزون . كذلك يجب توضيح موعد هذه التحسينات وأثرها على التكاليف .
- التنبؤ بالمستلزمات من القوى العاملة بالعدد والمستوى والمهارة .

* **تخطيط القوى العاملة :**

ـ تحديد القوى العاملة اللازمة لكل موقع وإدارة أو وظيفة داخل المشروع بحيث تعكس التقديرات النوع ، ومستوى المهارة والخبرة .

ـ تحديد الوظائف الشاغرة لكل سنة والتى يجب شغلها بالتعيين الجديد أو النقل والترقية .

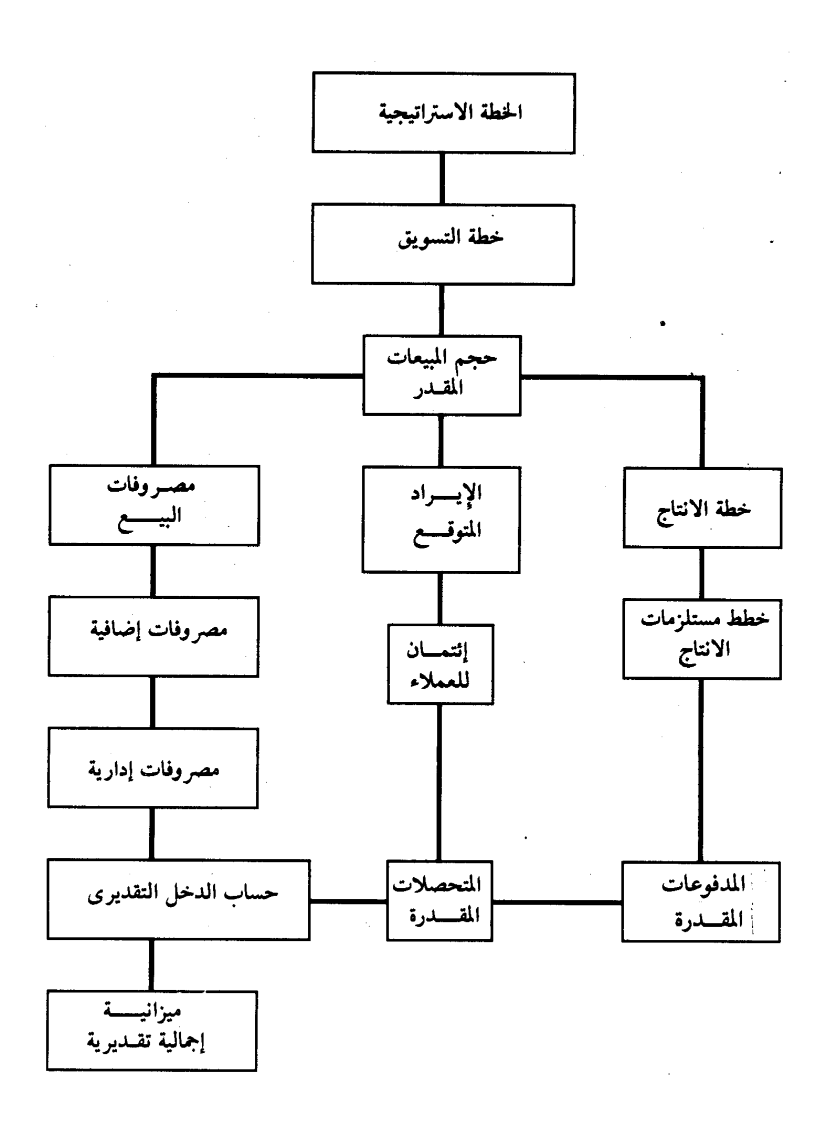
ـ اعداد برنامج اجتذاب العاملين الجدد .

ـ اعداد برامج التدريب .

ـ تقدير التغييرات فى هيكل الأجور ومزايا العاملين .

ـ تقدير التغييرات المحتملة فى ساعات وظروف العمل .

ويمكن تصوير التداخل فى عمليات التخطيط بالشكل التالى شكل رقم ٦/٢ .



شكل رقم ٢/٦

المدخل المتكامل للتخطيط

التخطيط التنظيمى :

ويقصد بذلك عمليات تحليل التنظيم القائم من حيث :

* هيكل التنظيم .
* توزيع الاختصاصات .
* العلاقات الوظيفية .
* النظم والاجراءات .

وذلك بغرض تحديد التعديلات الواجب ادخالها حتى يستطيع المشروع الوفاء باحتياجات الخطة الاستراتيجية وخطط العمليات .

وقد يترتب على التخطيط التنظيمى انشاء وحدات جديدة أو الغاء وحدات قائمة ، ودمج بعض الأقسام أو انشاء وظائف جديدة ، كذلك قد يتم تطوير الاجراءات وتبسيطها .

* **التخطيط المـالى :**

وتعتمد عملية التخطيط المالى على نتائج العمليات التخطيطية السابقة ، إذ يمكن تقدير الايرادات المتوقعة من المبيعات ، كذلك أنواع النفقات المختلفة ، ومن ثم يمكن تحديد الفائض أو العجز المتوقع وذلك بالنسبة لكل سنة من سنوات الخطة ، وبناء على تلك التقديرات يمكن إعداد قوائم مالية تقديرية تصور مصادر الأموال وإستخدامها خلال فترة الخطة ، كما يمكن إعداد قوائم تقديرية للتدفقات النقدية .

ويؤخذ فى الاعتبار حين إعداد الخطة المالية العناصر الهامة الآتية :

* المخزون من المستلزمات وقطع الغيار والمنتجلت التامة وإحتمالات التغير فيه
* استهلاك الأصول الثابتة .
* الدائنية والمديونية المتوقعة .

وفى التخطيط للعمليات ـ كما هو الحال فى التخطيط الاستراتيجى ـ فإن تحديد الأهداف يأتى أولا . وفيما يلى نماذج لبعض أهداف العمليات :

* **أهـداف ماليـة :**

* تخفيض القروض قصيرة الأجل بمعدل ١٠٪ سنويا .
* زيادة معدل دوران رأس المال العامل من ٦ الى ٧ .

* زيادة معدل الأرباح من المبيعات من ٤ الى ٥ر٦٪

* زيادة معدل الأرباح بالنسبة للمال المستثمر من ٩ إلى ١٠٪ .

* **أهـداف إنتاجيـة :**

* تحسين نسبة إستغلال الطاقة الانتاجية المتاحة إلى ٨٥٪ .

* تحسين معدل إنتاجية العمل من ١٠ وحدات فى الساعة فى المتوسط إلى ١١ وحدة للساعة .

* تحسين جدولة الإنتاج بحيث يمكن تلبية كل الطلبات فى الوقت المحدد .

* **أهـداف تسـويقية :**

* إحتلال المركز الأول فى السوق المحلى بالنسبة للسلعة . . .

* تصدير ما قيمته ١٠٪ من الإنتاج السنوى .

* تحسين العلاقات مع الموزعين .

* **أشـكال خطط العمليات :**

تتخذ خطط العمليات أشكالا مختلفة حسب نوع النشاط موضع التخطيط وحسب نوع المنشأة وحجمها .

وبصفة عامة فإن أهم أشكال خطط العمليات (أو ما يطلق عليها الخطط الاجرائية) ما يلى :

* **الموازنـــة BUDGET**

وهى التعبير المالى عن الأنشطة المطلوب تنفيذها خلال فترة معينة وهى تقيس النفقة والعائد .

* **الاجراءات PROCEDURES**

وهى تمثل خطط دائمة ينبغى اتباعها فى كل مرة يتم تنفيذ عمل معين (مثلا اجراءات فتح اعتماد مستندى أو اصدار خطاب ضمان) .

* **الجداول والبرامج SCHEDULES AND PROGRAMES**

وهى ترتيب زمنى للأنشطة فى تتابع معين .

* **أهم الأخطاء الشائعة فى ممارسة التخطيط :**

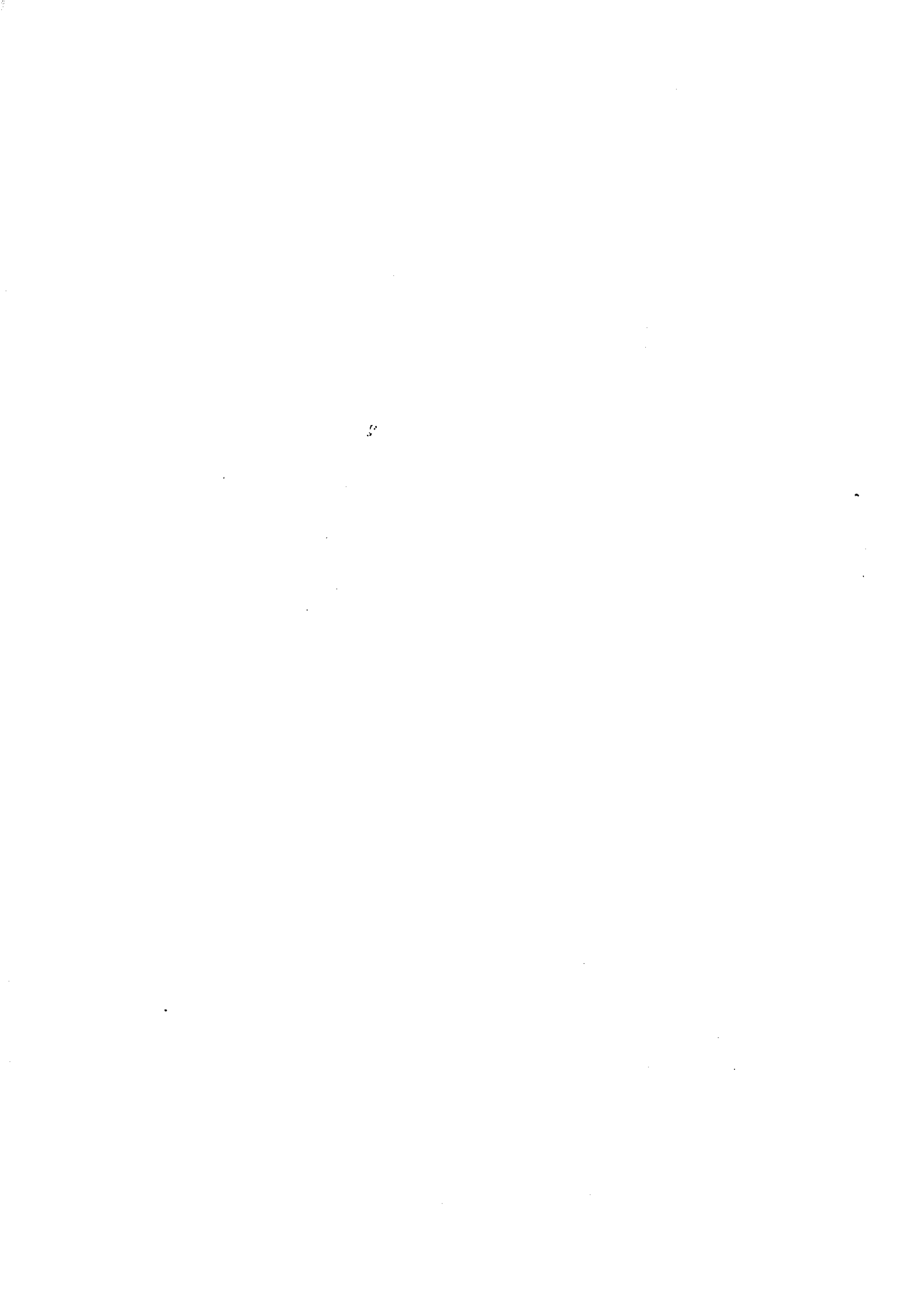
* إتجاه الإدارة العليا فى المنشآت الى التخلى عن مسئولياتها فى عملية التخطيط والاكتفاء بإسنادها الى المخططين الاستشاريين .
* انشغال الإدارة العليا بالأمور التنفيذية اليومية وتخصيصها وقت أقل للتخطيط الإستراتيجى .
* عدم الاهتمام بتحديد وصياغة أهداف المنشأة .
* عدم مشاركة المديرين التنفيذين بقدر كاف فى عملية التخطيط .
* عدم الإعتماد على الخطط كمعايير لقياس وتقييم أداء المديرين .
* الفشل فى خلق مناخ عام يحابى التخطيط فى المنشأة .
* الإقتناع بأن التخطيط الاستراتيجى عملية منفصلة ومستقلة عن العملية الإدارية المتكاملة .
* تجميد العملية التخطيطية فى قوالب رسمية تفقدها المرونة والبساطة المطلوبتين .
* عدم إهتمام الإدارة العليا بمراجعة الخطط التى وضعها مديروا الإدارات والأقسام .

* إتجاه الإدارة العليا الى هدم الخطط الموضوعة عن طريق القرارات الفجائية التى تتخذ خارج نطاق الخطة .

خلاصـــــة :

إن الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية وخطة العمليات للمشروع لا يمثل نهاية عملية التخطيط الشامل ، بل إن عبء التخطيط مستمر والحاجة اليه قائمة ، ويعتبر التوصل الى خطة منطقية ومتكاملة نقطة البدء لعمل شاق وجهد مستمر لتحويل الخطة الى واقع ملموس فى شكل نتائج انتاجية ايجابية ، ومن ثم فان الانطلاق الصحيح للعمل التخطيطى يتطلب توفر مقومات أساسية أهمها :

* المتابعة المستمرة لمدى التقدم فى تنفيذ الخطة والتنبؤ بالانحرافات والعمل على تفاديها قبل حدوثها .
* المراجعة الدورية للخطة وأهدافها ومدى تناسبها مع الظروف القائمة فى المناخ المحيط بالمشروع وكذلك درجة توافقها مع الامكانات المتاحة له .
* الـوضـوح التنـظيمى بالنسبـة لمسئوليات التنفيذ وحدود سلطات الأجهزة القائمة على المراجعة والمتابعة منعا للتصادم أو التناقض بين مفاهيم ومصالح المخططين من جانب والمنفذين من جانب آخر .
* دعم الإدارة العليا لجهد التخطيط ومساندتها للقائمين على إعداد ومراجعة الخطط كذلك حفزها وتشجيعها للمنفذين على الالتزام بالخطط الموضوعة وتوقيع الجزاءات المختلفة على التقصير فى الأداء .



٢/٢ اتخاذ القرارات

DECISION MAKING



٢/٢/١ مقـــدمة :

* إن حل المشاكل واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التى يقوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله ؟

* المشكلة هى أى عقبة تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها .

* من المفيد للمدير أن يستخدم منهجا منتظما فى حل المشاكل يقوم على :
  - تحديد المشاكل وتوصيفها .
  - البحث عن أسباب المشاكل .
  - البحث عن الحلول البديلة للمشاكل .
  - اختيار الحل الأنسب للمشكلة .
  - تطبيق الحل الأنسب .

* فى العادة يستخدم المديرون أسلوبا لحل المشاكل يتضمن هذا المنهاج المنتظم وكذا الالهام المبنى على الخبرة والتجربة .

* تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وادراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة فى اتخاذ القرارات . أى أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى خليط من الموضوعية والشخصية .

* تعتمد عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة .

٢/٢/٢ الأنماط الإدارية فى إتخاذ القرارات :

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين . ولعله من الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين ، أن هناك أنماطاً ثلاثة :

النمط الأول :

إتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصى .

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطرى ، وخبرته السابقة وما يسمى « الإحساس » . وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالباً أن يفسر كيف ولماذا كان القرار .

النمط الثانى :

اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل .

المدير يبحث عن الحقائق ، يجمع المعلومات ، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب الى النتائج ، يحاول ايجاد علاقات تفسر الظواهر (المشاكل) المشاهدة ويصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل .

النمط الثالث :

اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة .

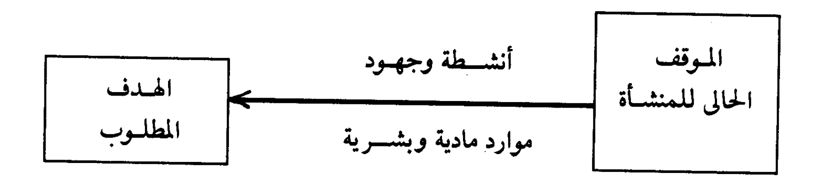
المدير يجمع بين النمطين السابقين . فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما انه لا يتجاهل الخبرة والواقعية . فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .

٢/٢/٣ مهارة تحليل المشكلات :

الحياة ليست سهلة ، وليست كلها نجاح وانجازات ، ولكن تعترض الانسان عادة وفى مواقف متكررة . . . **مشكلات** .

ولكن المدير عليه مسئوليات من أهمها حل المشاكل ، (لذلك يوصف المديرون بأنهم حلالى مشاكل PROBLEM SLOVERS) .

ولكن ما هى المشكلة ؟ تأمل الشكل التالى لكى نحاول معا تحديد معنى المشكلة :



شكل رقم ٢ / ٧

هل اتضح المعنى . . . إن المشكلة هى عقبة (معوق) تمنع أو تعوق الإدارة من تحقيق أهدافها .

المدخل العملى لحل المشاكل :

لكى يتمكن المدير من حل مشكلة معينة لابد له أولا من تحديدها ، ثم التعرف على أسبابها ، ومن ثم تقدير الوسائل الممكنة للتعامل معها ، وأخيرا اختيار الحل الأفضل من بين كل الحلول الممكنة .

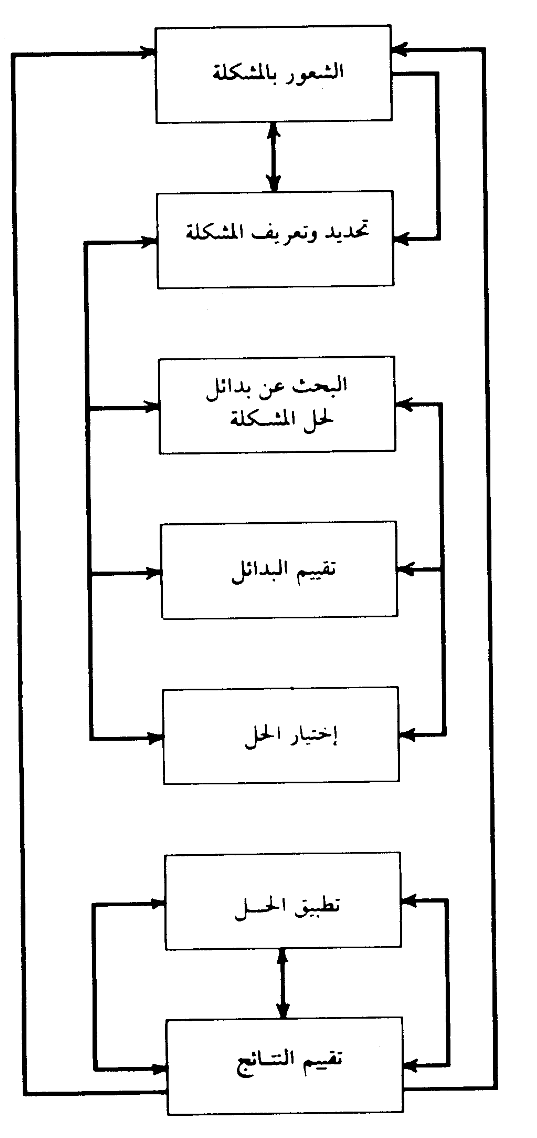
وتمر عملية حل المشاكل بعدة مراحل هامة تكون كل منها حلقة فى سلسلة متكاملة ، إذ تعتمد كل مرحلة على المراحل السابقة لها وهكذا . بمعنى ان جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب ادارى يتوقف على كفاءة المراحل جميعاً .

وفى العادة تصور عملية حل المشاكل كما فى الشكل رقم ٢ / ٨ وهى كالآتى :

* تحديد المشكلة وتوصيفها PROBLEM IDENTIFICATION
* البحث عن اسباب المشكلة أو تحليل المشكلة PROBLEM ANALYSIS
* البحث عن البدائل SEARCH FOR ALTERNATIVES

* تقييم البدائل EVALUATING ALTERNATIVES
* اختيار الحل الأنسب CHOICE
* تنفيذ الحل IMPLEMENTATION

ونلاحظ أن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشاكل يمكن النظر إليها ذاتها وكأنها مشكلة فرعية تحتاج الى حل باستخدام نفس الأسلوب المرحلى .



شـكل رقـم ٢/٨

خطوات إتخاذ القـرار

* **تحديد المشكلة وتوصيفها :**

الخطوة الأولى فى حل مشكلة هى تحديدها ، ويتم ذلك بإستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق فى الموقف ، ولابد أن تميز الإدارة بين أمرين :

* المشكلة الحقيقية . . . وهى العقبة الرئيسية التى تعوق المنشأة عن تحقيق هدف معين ولا يتحقق الهدف الا بحلها .

* المشكلة الفرعية . . . وهى عرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية ، ويختفى باختفاءها .

إن جهود الحل ينبغى ان توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أعراضها وفرعياتها .

إن نجاح الإدارة فى حل المشكلات الفرعية لن يؤدى إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد على تخفيف الشعور بحدة المشكلة .

عند إنخفاض الأرباح قد تظهر مشاكل فرعية كثيرة ، ولكن الأساس أن نبحث عن المشكلة الأم .

الخطوة الأولى إذن فى حل المشكلة هى الشعور بوجودها ويكون ذلك بملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المطلوبة :

* الإنتاج المخطط ٣٠٠٠ وحدة وتم انتاج ٢٦٠٠ وحدة فقط .
* المبيعات المقدرة للشهر ١٠٠ ألف جنيه وتحققت مبيعات قيمتها ٤٦٠٠٠ جنيه فقط .
* المستخلصات المستحقة قيمتها مليون جنيه والمسدد ٧٠٠ ألف جنيه فقط .

وهكـذا فان مثل هذه المشاكل يمكن ملاحظتها من خلال مقارنة ما تحقق من عمل مع ما كان مقدراً فى الخطط والموازنات .

ولا شك ان تحديد المشكلة لا يكفى ، إذ من غير المعقول القول بأن الإنتاج الشهرى الحالى أقل من الخطة بنسبة ١٠٪ ولكن الأكثر فائدة ان يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح بحيث تتبين الجوانب التالية :

* مدى حدة المشكلة (أو صعوبة المشكلة) .

* مدى تكرر المشكلة (مشكلة مزمنة متكررة أو تحدث لأول مرة) .
* مدى أهمية المشكلة (مشكلة هامة وحيوية أو قليلة الأهمية) .
* المدى الزمنى للمشكلة (قصيرة الأجل أى وقتية أم يبدو أنها مستمرة) .
* مدى توفر المعلومات عن المشكلة .
* مصدر المشكلة (داخلى أو خارجى) .
* مدى امكانية التعبير عن المشكلة كمياً .

وبناء على هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفاً دقيقاً بحيث يكون فى الإمكان البحث عن حلول منطقية .

نصيحة للمدير :

لا تقبل من مساعديك وصفاً عاماً للمشكلة . بل يجب ان تصر على التحديد والتوصيف الدقيق بحسب الأبعاد المختلفة فى الزمان والمكان والحجم والأهمية . . . الخ .

★ تحليل قدرات وموارد المنشأة :

على طريق التحديد الدقيق للمشكلة والبحث عن أسبابها تأتى خطوة هامة هى حصر نقاط القوة والضعف الأساسية فى المنشأة وفى هذا السبيل يستخدم جدول كالآتى عادة : . . .

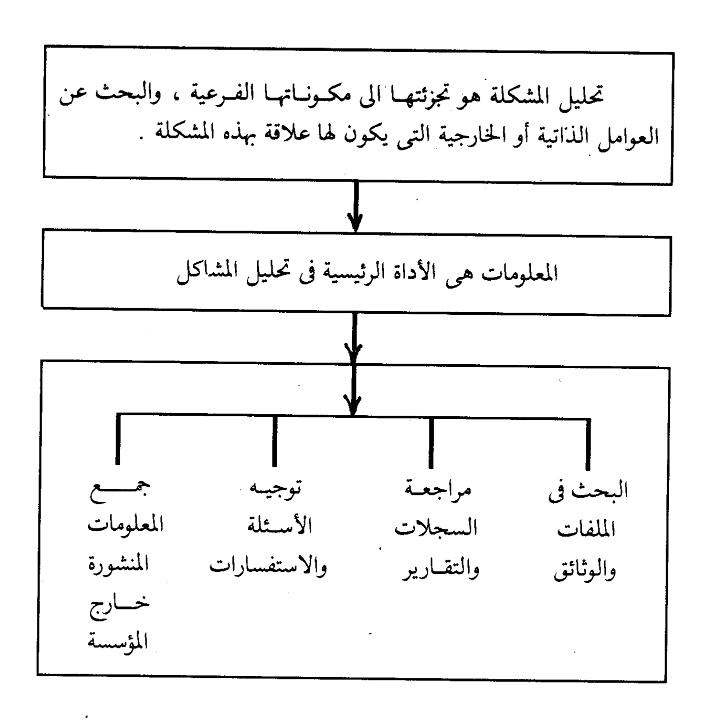
رقم	نقاط القوة	مصادرها	مدى استثمارها

رقم	نقاط القوة	أسـبابها	مجالات تأثيرها

شكل رقم ٢ / ٩

*** البحث عن أسباب المشكلة :**

المشاكل لا تنشأ من فراغ ، بل لها أسبابها . وعادة ما تتعدد الأسباب المنشئة لمشكلة ما ، وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب وبالتالى يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب ، وترتيب أهمياتها النسبية فى احداث المشكلة ، وكذا تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها .



إن هناك مجموعة من الأسئلة الأساسية ينبغى على المدير أن يسألها لنفسه (ولمن حوله) فى محاولة لتحديد أسباب المشكلات وبقدر توفر البيانات الأساسية عن هذه الأسئلة بقدر ما ينجح المدير فى الوصول إلى اجابات دقيقة .

إن البيانات اللازمة فى هذه المرحلة سوف تغطى جانبين أساسيين كما فى الشكل التالى رقم ٢/١٠ :

بيانات عن أمور داخلية	بيانات عن أمور خارجية :
* مدى تحقيق أهداف المنشأة . * معدل ربحية المنشأة . * تكوين الهيكل المالى (نسبة القروض إلى رأس المال) * الأرباح المحتجزة . * معدل نمو الإنتاج / المبيعات / الأرباح . * كفاءة استخدام الموارد . * قدرة المنشأة على النمو . * بيانات الإنتاج والمعدات والآلات . * تكوين وكفاءة وإستقرار القوى العاملة . * وفرة المعلومات بالمنشأة .	* الأوضاع الاقتصادية العامة . * التطورات الاقتصادية المتوقعة . * هل هناك تطورات تكنولوجية واضحة المعالم ؟ وما تأثيرها المحتمل على عمليات المنشأة . * حالة المنافسة فى الأسواق . * ما هى صورة المنافسة لدى جمهور المتعاملين مع المنشأة . * الأوضاع السياسية والاجتماعية التى تعمل فيها المنشأة . * التنظيم الحكومى لنشاط المنشأة . * المركز التسويقى والتنافسى للمنشأة .

هل اتضحت الفكرة ؟ إن المشاكل قد تكون لأسباب داخلية أو خارجية أو كليهما .

شكل رقم ٢ / ١٠

وعملية البحث عن الأسباب تتطلب ملاحظة أمور هامة أهمها :

* التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأغراضها ، نحن نبحث عن أسباب المشكلة الحقيقية (اذا عوبلجت المشكلة الحقيقية تزول الأعراض ، والعكس غير صحيح) .

* المتغيرات التى تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها (انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الانتاج) .

* المتغيرات التى تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها (تحول المستهلكين إلى سلعة أخرى لانخفاض جودة الانتاج) .

* الظواهر والأعراض اللاحقة لنشأة المشكلة .

* **البحث عن الحلول البديلة :**

أى مشكلة لا يمكن تصور أن يكون لها حل وحيد . بل غالبا ـ ويسبب تعدد العوامل المنشئة لها ـ يكون لها حلول متعددة .

ولذا فإن البحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يكون مرحلة هامة فى عملية حل المشاكل .

والحل البديل له صفتان أساسيتان :

* أن يسهم بدرجة ما فى حل المشكلة (ليس بالضرورة أن يحلها تماما) .
* أن يكون ممكنا من الناحية العملية أو التنفيذية .

وتختلف الأساليب التى تستخدمها الادارة فى البحث عن حلول لمشاكلها ومنها الآتى :

* تقليد الآخرين ـ أى استخدام حلول سبق للمنافسين أو منشآت أخرى استخدامها .
* الابتكار والتجديد ـ ابتكار حل لم يسبق إلى استخدامه أحد .

ولاشك أن الابتكار والتجديد كوسيلة للبحث عن حلول للمشاكل عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت وخبرات لا تتاح لكل المنشآت ، .

لذا فان أسلوب التقليد (أو المحاكاة) يعتبر أمرا مقبولا بشرط رئيسى هو :

عندما تنقل بعض الحلول لمشاكلك عن منشآت أخرى تأكد أنك قد طوعت هذه الحلول لتناسب ظروفك وطبيعة العمل فى منشأتك .

مقارنة الحلول البديلة :

والمقارنة تركز فى الأساس على عناصر هامة ينبغى أن تتوفر فى البديل الأنسب ، وهى :

* مدى اسهام كل من الحلول المقترحة فى حل المشكلة .
* ما هى التكلفة (أو الأعباء) التى تترتب على تطبيق كل حل ؟
* ما هى المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل (مثلا خبرات متخصصة ، تعديلات فى الآلات) ؟
* ما هو المدى الزمنى المتوقع لكى ينتج الحل آثاره ؟
* ما هى المشاكل الجانبية التى قد تترتب على تطبيق كل حل ؟ (قد يساعد البديل فى حل المشكلة الرئيسية ولكنه فى نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى) .

ولاشك أن توفر المعلومات السابقة عن كل حل مقترح يساعد المدير فى المقارنة وترتيب الحلول بالتالى من حيث أفضليتها . وعادة تستخدم طريقة جدولية لترتيب هذه المعلومات كما فى الشكل رقم ٢ : ١١

عناصر التقييم / الحلول البديلة								الترتيب النسبى

شكل رقم ٢ / ١١

* اختيار الحل الأنسب :

إن اختيار الحل الأنسب لعلاج مشكلة ما سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات :

المجموعة الأولى :

هى المحددات المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى الحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المنشأة وأرباحها .

المجموعة الثانية :

هى المحددات المعبرة عن إمكانيات المنشأة ومدى قدرتها على تقبل أو إستيعاب حلول معينة .

وهنا ينشأ عادة ما يسمى « العامل الحرج » .

وهو العامل الحاسم الذى يحكم إختيار الحل الأنسب ، قد يكون هذا العامل الحرج هو الوقت فى بعض الأحيان « يتم إختيار الحل الذى يستغرق وقتا أقل لعلاج المشكلة » ، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة ، أو الأموال ، أو المادة الخام . . . إلخ .

والمقصود إذن أنه بعد مراجعة وتقييم كافة الحلول البديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما ، فإن العامل الحرج فى موقف معين هو الذى يرجح إختيار حل معين .

* وضع الحل فى التطبيق :

لاشك أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة فى ذاته ، ولكن لابد من تنفيذه تنفيذا صحيحا وكاملا حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل (أو يخفف) المشكلة .

* أساليب اتخاذ القرار :

رأينا أن حل مشكلة ما يتطلب فى النهاية اختيار بديل معين ، أى اتخاذ قرار . ومعنى اتخاذ القرار اذن هو الالتزام بنهج معين له تكلفة محددة وعائد متوقع وترك باقى المناهج الممكنة .

اذن لكل قرار تكلفة غير ظاهرة ـ بالاضافة إلى تكلفته الظاهرة ـ وهى ما تسمى تكلفة الفرصة الضائعة ، أى العوائد التى كان من الممكن الحصول عليها من البدائل الأخرى التى تقرر عدم الأخذ بها .

وهناك أساليب مختلفة لإتخاذ القرارات تتفاوت فى سهولتها أو تعقيدها ، نعرض عددا منها :

١ ـ أسلوب مصفوفة العائد :

عنـد تقييم أى بديل فإن المـدير ولا شك يهتم بتقـدير العائد المحتمل « أو النتيجة المتـوقعـة » إذا نفـذ هذا البـديل . لو كنا بصدد المفاضلة بين سلعتين لاستيراد إحداهما وتوزيعها فى السوق المحلى أى السلعتين نختار ؟ كيف نتخذ القرار ؟ إن مصفوفة العائد تساعدنا على التالى :

١ ـ تقدير النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض مختلفة .

٢ ـ تقدير إحتمال تحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة .

٣ ـ إحتساب القيمة المتوقعة (النتيجة المتوقعة × الإحتمال) لكل نتيجة .

٤ ـ ترتيب البدائل المتوقعة .

مثـــال :

لو فرضنا أن شركة تفاضل بين سلعتين كانت التقديرات الخاصة بكل منهما على النحو التالى :

البيـــان	النتيجة المتوقعة للربح من المبيعات (١)	إحتمال تحقق النتيجة المتوقعة (٢)	القيمة المتوقعة (١) × (٢)
السـلعة	١٠٠ر٠٠٠ ٢٥ر٠٠٠ ٥ر٠٠٠ ١٥ر٠٠٠ -	١٠ ٪ ٢٠ ٪ ٥٠ ٪ ٢٠ ٪	١٠ر٠٠٠ ٥ر٠٠٠ ٢ر٥٠٠ ٣ر٠٠٠ -
السـلعة ب	١٠٠ر٠٠٠ ٥٠ر٠٠٠ ٢ر٠٠٠ ٥٠ر٠٠٠ -	٣٠ ٪ ١٠ ٪ ٢٠ ٪ ٤٠ ٪	٣٠ر٠٠٠ ٥ر٠٠٠ ٤٠٠ر- ٢٠ر٠٠٠ -

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل (أ)

= ١٠ر٠٠٠ + ٢ر٥٠٠ + ٥٠٠٠ - ٣٠٠٠ = ١٤٥٠٠

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل (ب)

= ٣٠ر٠٠٠ + ٥ر٠٠٠ + ٠ر٤٠٠ - ٢٠ر٠٠٠ = ١٥٤٠٠

البديل الأفضل هو الذى يحصل على قيمة متوقعة أعلى
أى البديل (ب) فى هذه الحالة .

هل لك ملاحظات على هذه النتيجة ؟
لاحظ أن الفـرق بين القيمـة المتـوقعـة للبـديلين صغيرة
(ب) (أ)
(١٥٤٠٠ - ١٤٥٠٠ = ٩٠٠) ، بينها الفرق بين أعلى خسارة محتملة فى الحالتين كبير
(٢٠ر٠٠٠ - ٣٠٠٠ = ١٧٠٠٠)

أى البديلين تختار فى ضوء الملحوظة السابقة ؟

٢ - أسلوب شجرة القرارات :

تعتمد طريقة شجرة القرارات على إتاحة الفرصة أمام المديرين للتفكير فى عملية إتخاذ القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التى تساعد فى تحقيق الهدف المحدد مما يتيح الفرصة لإختيار أنسب وأفضل القرارات أو الحلول وذلك بالإعتماد على مقاييس كمية معينة لحساب التدفق النقدى الداخل والخارج فى المشروع عند تطبيق كل قرار من القرارات البديلة .

ويدخل إستخدام أسلوب الإحتمالات فى هذا المجال لإعطاء قيم معينة لإحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفـات البـديلة والناتج المتوقع من حدوث كل منها ، وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات ستة خطوات (أنظر شكل رقم ١٢/٢) :

١ - تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب إتخاذ قرار بشأنه بدرجة كافية من الدقة .

٢ - تحديد الحلول أو القرارات البديلة .

٣ - تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها ترتيبا على كل قرار على حدة .

٤ - حساب إحتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة .

٥ - حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل تصرف أو كل حدث (وفقا للمقاييس المتفق عليها) .

٦ - إختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة .

ويتضح من هذه الخطوات أنها تكون فيما بينها مرحلة أساسية من البحث تشمل مركزين أساسيين المركز الأول هو نقطة القرارات البديلة والتى يرمز لها بالمربعات وعندما يكون متخذ القرار فى مرحلة تحديد القرارات البديلة والمركز الثانى هو نقطة الأحداث والتى يرمز لها بالدوائر ، حيث يتحدد عندها مجموعة التصرفات أو الأحداث الممكنة كنتيجة لكل قرار من القرارات البديلة .

هيكل خريطة شجرة القرارات :

نقطة قرارات
نقطة الأحداث الممكنة
مسار القرارات والأحداث البديلة
مسار القرار الذى تم اختياره من بين القرارات البديلة .

شكل رقم ٢ / ١٢

من الطبيعى أن تحليل شجرة القرارات يمكن أن يمتد مرحلة واحدة (مركز قرارات واحد ومركز أحداث واحد) أو عدة مراحل متتالية وفقا للحالة موضوع الدراسة وعدد ونوع القرارات البديلة والأحداث الممكنة وما يترتب على ذلك من اقتراح قرارات بديلة على ضوء هذه الأحداث - والتصرفات المترتبة عليها وهكذا إلى أن يتم تغطية كل أبعاد الموقف والمتغيرات المؤثرة فيه .

مثال

تدرس إحدى المنشآت اقتراحاً بالتوسع فى الطاقة الإنتاجية بإضافة آلتين جديدتين توقعا لزيادة الطلب على منتجاتها ولكن المدير العام طرح تساؤلاً مهماً وهو «هل فى الإمكان زيادة بطريقة أرخص بتشغيل الآلات الحالية ساعات إضافية » وذلك تحسباً لإحتمال عدم زيادة الطلب .

هذه المشكلة تتبلور فى ضرورة اتخاذ قرار يختار بين بديلين :

(أ) الإستثمار فى شراء آلتين جديدتين إضافيتين .

(ب) تشغيل الآلات الحالية لساعات إضافية .

ويصور الشكل رقم ٢ / ١٣ شجرة القرارات التى تساعد فى الوصول إلى قرار وذلك بالنظر إلى المستقبل سنة واحدة فقط . (ولهذا تسمى شجرة القرارات لسنة واحدة) . ومنها يتضح انه بالنظر إلى المستقبل سنة واحدة فقط يبدو ان البديل الثانى هو الأفضل ولكن المدير العام لم يقنع وطلب بحث البديل التالى : شراء آلة جديدة فى السنة الأولى ، ثم فى السنة الثانية تبحث البدائل المختلفة سواء شراء آلة ثانية أو العمل بآلة جديدة واحدة مع تشغيل ساعات إضافية ، أو شراء آلنين جديدتين ، أو العمل لساعات إضافية فقط .

المشكلة الآن أصبحت إتخاذ قرار تمتد آثاره على مدى عامين إذن لابد من رسم شجرة قرارات جديدة تصور هذا الموقف (شكل رقم ٢ / ١٤) .

نقطة قرار
بديل (أ) شراء آلتين جديدتين
بديل (ب) تشغيل ساعات إضافية
يزيد الطلب
ينخفض الطلب
يزيد الطلب
ينخفض الطلب

النتيجة المتوقعة (١)	إحتمال تحقيق النتيجة المتوقعة (٢)	القيمة المتوقعة (١) × (٢)	القيمة المتوقعة الإجمالية
١٠٠ر٠٠٠	٦ر٪	٦٠ر٠٠٠	
٤٠ر٠٠٠	٤ر٪	١٦ر٠٠٠	٤٤ر٠٠٠
٧٠ر٠٠٠	٦ر٪	٤٢ر٠٠٠	
١٠ر٠٠٠	٤ر٪	٤ر٠٠٠	٤٦ر٠٠٠

شكل رقم ١٣/٢ شجرة القرارات لسنة واحدة

نقطة القرار
شراء آلة جديدة
تشغيل ساعات إضافية
زيادة الطلب (٦ر٠)
نقص الطلب (٤ر٠)
زيادة الطلب (٦ر٠)
نقص الطلب (٤ر٠)
قرارات السنة الثانية
شراء آلة ثانية
أستخدام الآلة المشتراه في العام الماضي
شراء آلتين جديدتين
شراء آلة واحدة جديدة + عمل إضافي
تشغيل وقت إضافي
زيادة كبيرة في الطلب
زيادة معقولة في الطلب
زيادة كبيرة في الطلب
زيادة معقولة في الطلب
زيادة كبيرة في الطلب
زيادة معقولة في الطلب

شكل رقم ٢/ ١٤ شجرة قرارات لعامين

النتيجة المتوقعة (١)	الإحتمال (٢)	(١) × (٢)	القيمة المتوقعة الإجمالية
٢٥٠ر٠٠٠	٦ر	١٥٠ر٠٠٠	
٦٠ر٠٠٠	٤ر	٢٤ر٠٠٠	١٧٤ر٠٠٠
١٢٠ر٠٠٠	٧ر	٨٤ر٠٠٠	
٢٠ر٠٠٠	٣ر	٦ر٠٠٠	٩٠ر٠٠٠
١٢٠ر٠٠٠	٨ر	٩٦ر٠٠٠	
٢٠ر٠٠٠	٢ر	٤ر٠٠٠	١٠٠ر٠٠٠
٢٠٠ر٠٠٠	٦ر	١٢٠ر٠٠٠	
٦٠ر٠٠٠	٤ر	٢٤ر٠٠٠	١٤٤ر٠٠٠
١٢٠ر٠٠٠	٧ر	٨٤ر٠٠٠	
٢٠ر٠٠٠	٣ر	٦ر٠٠٠	٩٠ر٠٠٠
١٣٠ر٠٠٠	٨ر	١٠٤ر٠٠٠	
٢٠ر٠٠٠	٢ر	٤ر٠٠٠	١٠٨ر٠٠٠

٣ ـ أسلوب نقطة التعادل :

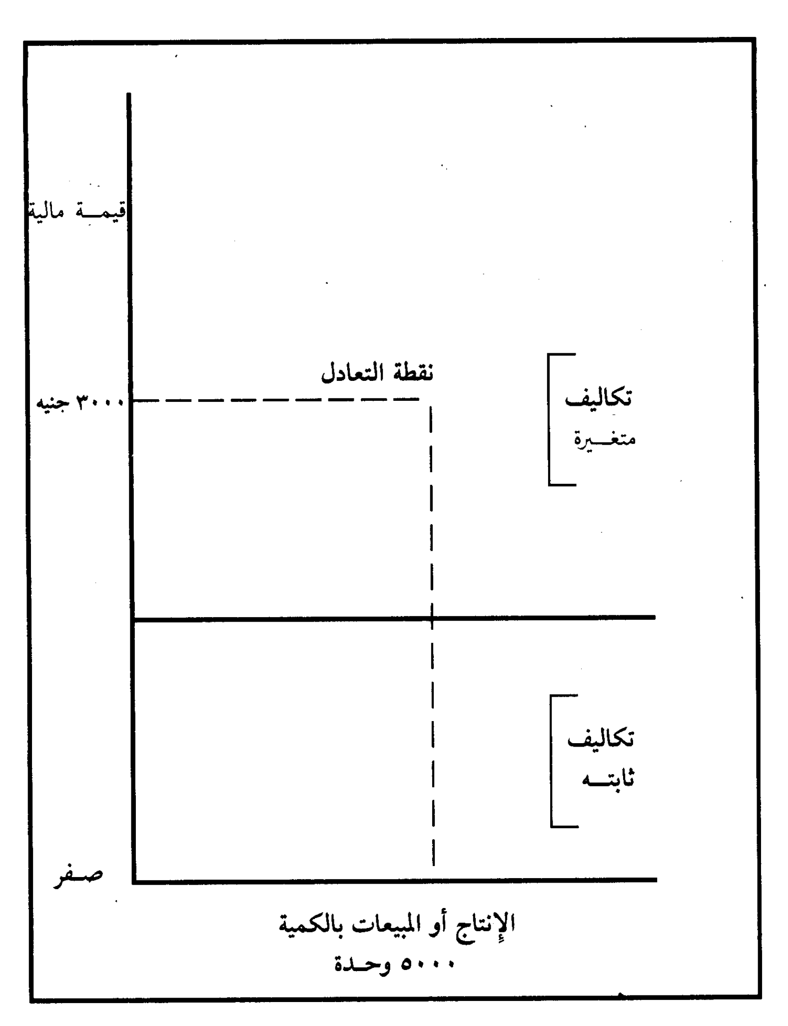
يعتمد هذا الأسلوب على أربعة أنواع من البيانات للوصول إلى قرار :

* التكاليف الثابتة .
* التكاليف المتغيرة .
* أسعار البيع .
* الكميات (المنتجة أو المساعدة) .

والهدف من هذه البيانات دراسة تأثيرها على الأرباح فى كل بديل موضع المقارنة .

ليس من الضرورى الرسم لإكتشاف نقطة التعادل ولكنها تحسب كالآتى :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع ـ التكاليف المتغيرة}}$$



شكل رقم ٢ / ١٥ نقطة التعادل

قيمة مالية اجمالى الايراد أرباح

اجمالى اتكاليف خسائر

٣/٢ القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية



٢/ ٣ القيادة والتحفيز :

مقدمة :

* القيادة الادارية هى العمل باستمرار للتأثير فى الأفراد واقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقا للأسلوب الذى يحدده القائد .

* القـائـد الادارى النـاجـح يستطيع عادة اذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التــأثـير والتـوجيه

* هناك أنماط قيادية (أو توجيهات للقيادة الادارية) لكل منها مزاياها ومساوءها ، أو مناسبات استخدامها أو تجنبها .

هذه الأنماط هى :

المـوازنة بين مطالب وضرورات الإنتاج والعمل من ناحية ، ومطالب الإنسان ورغباته وميوله من ناحية أخرى .

الاهتمام بالجانب الانسانى للعمل . وترك مطالب وضرورات الإنتاج باعتبار أنها ستراعى تلقائيا .

الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة وفاى متطلباته وضروراته ، وهذا هو الأصل والأساس .

* القيادة الادارية هى فى الأساس عملية انسانية ، هى علاقة بين البشر .

مهارة القيادة :

المدير . . . قائد LEADER المدير . . . مصدر للتأثير INFLUE'NTIAL .

هذه الأوصـاف تصف حقيقـة الدور الذى يلعبه رجل الإدارة فى المنشأة الحديثة ، وهى كذلك تصف مهاراته الأساسية .

القيادة الأدارية . . هى التأثير الفعال فى الآخرين ليؤدوا الأعمال التى يريد القائد انجازها .

ولكى نتفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التى يجد المدير نفسه فيها :

* المـدير العـام المشغـول والذى يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتى إليه بالمشاكل والمعضلات طالبا البحث عن حل لها .

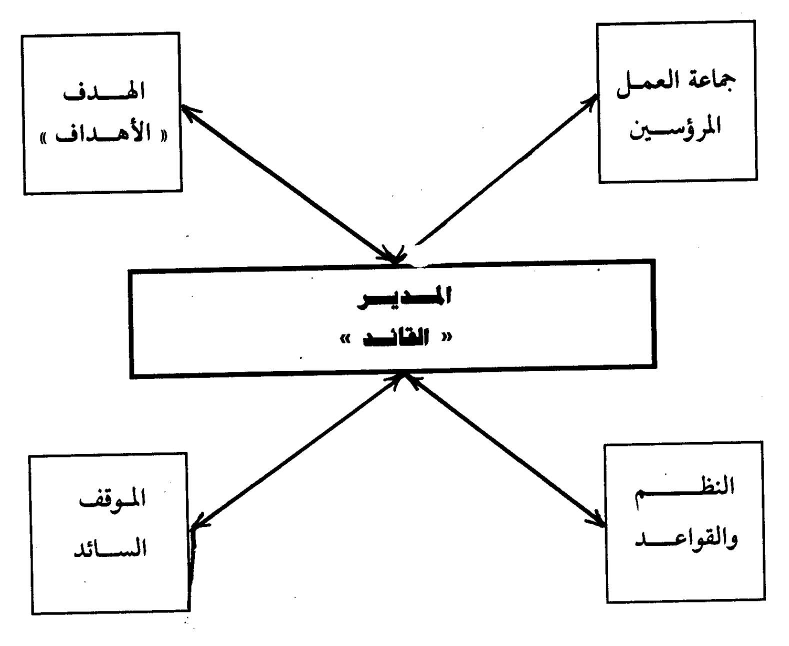
* مدير الإدارة الذى يرأس مجموعة من الموظفين المتخصصين والذين خدم كل منهم المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته .

* صاحب المؤسسة الذى أقامها على كتفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .

* المدير المسئول الذى يحب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة ويجعل العاملين تحت رئاسته يلهثون لملاحقته فى أعماله وتصرفاته .

* المدير العام الذى لا يستطيع إتخاذ قرار الا فى ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرؤوسيه للخروج من تلك الأزمات .

فى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتبين عناصر القيادة الإدارية والتى يعبر عنها الشكل الآتى :



شـــكل رقم ٢/ ١٦

١ ـ القائد : LEADER

من أهم عنـاصر القيادة القـائـد ذاتـه ، خبراته السابقة ، أهدافه ، طموحاته ، تكوينه الشخصى ، تأهيله العلمى ، قدراته ومؤهلاته ، أساليبه فى العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين .

٢ ـ جماعة العمل : THE WORK GROUP

إن المرؤوسين هم عنصر هام فى عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها الشخصى وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

٣ ـ الموقف : THE SITUATION

يتعامل القائد ومرؤوسيه فى ظل مواقف محددة تتسم بظروف وتسودها مشكلات أو معوقات ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .

هل سلوك المدير العام مع مرؤوسيه حين تحصل المؤسسة على عقد كبير مماثلا فى حالة فقد المؤسسة لعميل هام ؟

٤ ـ النظم والقواعد : SYSTEMS & REGULATIONS

لايتعامل المدير والمرؤوسين فى فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة وفى ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

إن القيادة هى مجموعة من السلوك المتبادل بين القائد ومرؤوسيه هدفها التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة .

* ما هى وسائل التأثير المتاحة للقائد الإدارى ؟

يستطيع المدير أن يؤثر فى مرؤوسيه (بمعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذى يرغبه هو) بإستخدام أيا من وسائل التأثير الآتية : (بعضها أو كلها بحسب الموقف) :

* إستخدام السلطة الرسمية التى يخولها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها فى بطاقة وصف الوظيفة أو محددة فى عقد التوظيف . . .) .
* التأثير فى المرؤوسين بإستخدام وسيلة الحوافز المالية سواء إيجابا (منح مكافأت مالية) أو سلبا (الحرمان من العلاوة أو المكافأة مثلا) .
* التأثير فى المرؤوسين بما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة (الكل يدرك أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون) .
* التأثير فى المرؤوسين بإستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية) .
* التأثير على المرؤوسين بقوة القهر والاجبار . أى إستخدام النفوذ الشخصى للمدير فى إجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم هم .

ما هى أنسب وسائل التأثير السابقة ؟

هل تصلح كل الوسائل فى جميع الأحوال ؟

هناك رأى يقول :

كلما تعددت وسائل التأثير التى يستخدمها المدير القائد . .
كلما كانت قدرته على التأثير أعلى .

هل توافق ؟

وهناك خبرة عملية لبعض المديرين تحبذ إستخدام بعض وسائل التأثير فى مجموعة بدلا من إستخدام كل منها منفصلة وهم يقولون مثلا :

* السلطة الرسمية * الحوافز المالية * التهديد بالقهر والاجبار	* خبرة القائد ومهارته * احترام المرؤوسين للقائد * هيبة القائد
مجموعة متكاملة	**مجموعة متكاملة**

ما رأيك ؟

أنماط القيادة :

من الواضح أن المديرين (القادة) يختلفون فى أساليبهم القيادية وقد اتفق كثير من الدارسين لهذا الموضوع أنه يمكن التمييز عادة بين ثلاثة أساليب (أنماط) قيادية :

* النمط المتحفظ CONSERVATIVE
* النمط المتحرر LIBERAl.
* النمط المرن SITUATIONAL

* النمط المتحفظ : **CONSERVATIVE**

* يعتقد القائد أنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذى يتخذ القرارت .
* يعتقد أنه المسئول الأساسى عن العمل .
* يضع تفاصيل العمل ، ويوزع المهام تفصيليا على المرؤوسين .
* يلاحظ الأداء تفصيليا ، ويباشر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمل التنفيذية .
* يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الاتصال بالمرؤوسين .
* يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .

يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى سوف يعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لابد من الرقابة الحازمة للعمل .

النمط المتحرر : **LIBERAL**

* يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو فى خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم بمبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة .
* يعتقد أن دوره يتلخص فى التوجيه العام دون الدخول فى التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالى إلى تفويض السلطات للعاملين .
* يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد (التدريب ، الترقية ، تحمل مسئوليات عمل جديد) أجدى من التهديد بالعقاب .

ممارسات القائد المتحرر :

* يشرك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .
* يوفر للعاملين معلومات كاملة عن العمل وظروفه الجيد منها والسىء .
* يراقب الحالة المعنوية للمرؤوسين يحاول دائما تحسينها .
* يشاور ، يدرب ، ويعمل على تنمية مرؤوسيه .
* يحاور ويحادث مرؤوسيه .

النمط المرن : SITUATIONAL

وهنا نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادى ثابت ، وانما يغير أساليبه القيادية ووسائله فى التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة .

بعض أساسيات القيادة الناجحة

* القيادة الناجحة تصل إلى إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم .

* ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإدارى الناجح أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .

* لابد للقائد الإدارى الناجح من سلطة أو قوة يعتمدها فى التأثير على الأفراد . ومصادر السلطة أو القوة متعددة ، أهمها إقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم فى الاستجابة له .

* يستطيع القائد الإدارى دائما أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس . ولكن القائد الناجح هو الذى يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادى واختيار الاسلوب الأنسب لكل موقف .

* من المفيد للقائد الادارى أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية ، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط القيادى الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

شكل رقم ٢ / ١٧

* **مهارة التحفيز :**

إن حفز جهود الآخرين تعتبر من أهم المهارات التى يسعى المديرون إلى التحلى بها . إن مهارات التخطيط والتنظيم لها أهميتها ، ولكن التخفيز تعنى العمل مع الناس ـ وهم عنصر الحياة فى التنظيم . لذلك فإنه من المهم جدا أن يفهم المدير مشاعر الأفراد وما الذى يجعلهم يترابطون ؟ وكيف يجب أن يتعامل معهم ؟

* **الحفز والإنتاجية :**

لنبدأ أولا بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هى إتجاهه نحو التنظيم الذى يعمل به . وعملية الحفز هى خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم .

وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية فى مرتبة تالية لأهداف الشركة التى يعمل بها ، إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل . وإذا كانت هذه الفرص كبيرة فى رأيه ، فإن روحه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فسوف تنخفض روحه المعنوية ، وبالتالى انتاجيته . ويحاول العاملون ، أفرادا أو جماعات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذى يقومون به .

ولكن ما هى أهم تلك الحاجات ؟ الشكل رقم ١٨/٢ يوضح ذلك :

أهم الحاجات الانسانية :

- **الحاجات الفسيولوجية (الغذاء والمأوى) .**
- **الحاجة إلى الأمن (الحماية ضد الأخطار ، والتهديد ، أو الحرمان) .**
- **الحاجات الاجتماعية (الانتماء والقبول والحب) .**
- **الحاجات الذاتية (الثقة بالنفس ، والاستقلال ، المركز واحترام الآخرين) .**
- **الحاجة إلى تحقيق الذات (تنمية الذات والشعور بتحقيق أهداف الإنسان فى الحياة) .**

شكل رقم ٢/ ١٨

ويجدر بنا أن نوضح الآتى :

* أن أى حاجة إذا تم اشباعها يبطل تأثيرها فى حفز الانسان .

* إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان أو أن يخضع للمساومة (على سبيل المثال الحاجات الاجتماعية) إن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان ذاته . إن معظم الحاجات التى يمكن أن تعطى للإنسان قد سنحت له فعلا : (الطعام ، المأوى ، الأمن) ان الهدف الجديد فى مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم .

* دور الادارة فى عملية التحفيز :

فيما يلى عددا من المجالات الرئيسية التى يمكن للادارة أن تسهم فيها فى مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم فى العمل :

- اعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الادارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التى يتمتع بها ، والطريقة التى يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذى يشرف عليه ، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .

- تكبير الأعمال المحدودة ، والمتخصصة ، لتشمل المشاركة فى تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته .

- المشاركة فى الوظيفة الادارية من خلال استخدام أسلوب اشراك الأفراد فى تحديد الأهداف ، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمى بين تلك المشكلات التى يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التى لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .

- استخدام اللامركزية ، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الادارة بالمشاركة ، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم .

- تحديد أهداف التنظيم فى ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ، ويستقطب ولاءهم ، وطاقاتهم على التخيل والابتكار ، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع ـ العملاء ، والمالكين ، والموردين ، والموزعين ، والجمهور .

إن العوامل الأساسية فى تحديد الروح المعنوية فى العمل هى :

- الأمن .
- الأجر العادل .

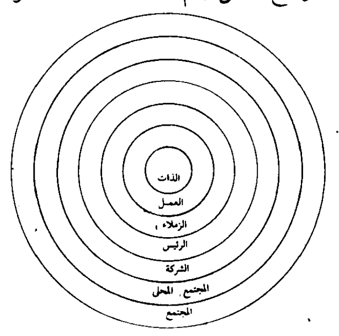
ــ التقدير للعمل الذى تم .
ــ مكان عمل آمن ونظيف .
ــ الاشراف الجيد .
ــ الترقية حسب الكفاءة .
ــ التفهم .
ــ النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة .
ــ العمل المثير .
ــ الامداد بالمعلومات .
ــ الانضبــاط .

ولاشك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف فى كل حالة . مثلا فى أعقاب حادثة ما فى أثناء العمل ، فان اعتبار الأمان يأتى أولا فى أذهان كل العاملين ، أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع ، فان الاستقرار والحصول على عمل مثير ، يكون هو أهم ما يفكر به العاملون . إن النقطة الأساسية هنا هى أن الروح المعنوية والدافعية ، لا يتغيران ببعض قرارات الادارة فى كل وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة فى كل وقت .

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلا ، الأمر الذى يجعل المدير الذى يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاء ، يبدو وكأنه مبتدىء أو مغرق فى التفاؤل بشكل خطر .

* **الحوافز المعنوية :**

يمكن أن تتخيل عوامـل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التى تحيط بمركز الحوافز كلها ، وهو الإنسان نفسه ، ويوضع شكل رقم ٢ / ١٩ تلك المجموعة من عوامل التحفيز.



شكل رقم ٢ / ١٩

وطبقا لهذا المفهوم فإن الإنسان يكون مدفوعا للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصى ، ويأتى بعده فى الأهمية نوع العمل الذى يمارسه ، ثم زملاء العمل ، والرئيس ، ثم الشركة ، ويأتى فى المرتبة قبل الأخيرة البيئة التى يعيش بها ، وأخيرا يأتى المجتمع . ولا شك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذى لا يميل فيه الإنسان إلى عمله .

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

- **يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدى .**
- **يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لآمال وقدرات ادارة الشركة .**
- **يحترمون قدرات ومفهومات رؤسائهم المباشرين .**
- **يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .**
- **يكونون متحررين من الخوف الذى يهدد استمرارهم فى أعمالهم ، نتيجة لتصرفات تعسفية من ادارات الشركات .**
- **يتمتعون بفرض للتقدم فى المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .**

الحوافز المالية :

إن الروح المعنوية تعنى - فى الأساس - جعل العامل يؤدى العمل الذى يطلبه رئيسه ويكون العامل متحفزا لأداء هذا العمل عادة ، لاعتقاده بأن هذا هو أفضل سبيل لكى يحصل على ما يريد .

ومن اليسير عادة توضيح الارتباط للعاملين بين دخولهم وبين تحسن المركز المالى للشركة ، عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو ، أو تحسين العلاقات مع المجتمع .

إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات فى حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام ، الملابس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فان رغبته فى النقود تختلف أيضا .

ومن الأمور المشاهدة فى الدول النامية أن عشرات من العاملين يعملون فقط من أجل تدبير المال اللازم لشراء شىء معين يحتاجون إليه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة فى الريف .

وثمة أفراد آخرين يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع ، من أجل كل الأشياء الجميلة فى الحياة . . وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة ، وشاقة ، لكى يحققوا رغباتهم غير العادية ، والبعض الآخر يبدو كسولا ، وغير مهتم ، ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة .

ولا شك أن اهتمام الادارة يتركز فى المجموعة الأولى ـ هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة فى العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل ، ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الادارة .

*** التوجيه :**

إن الوظيفة الأولى للمدير أن يوجه جهود الآخرين ، وفى بعض الأحيان قد يستطيع المدير أن يتهرب من بعض مسئولياته فى التخطيط والتنظيم ، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسئولياته فى توجيه جهود الناس تحت إشرافه . إن كفايته الادارية تتوقف ـ إلى حد كبير ـ على مدى مهارته فى التوجيه .

وفى المعنى الشامل للكلمة ، فان التوجيه يعنى توفير الارشاد الذى يحتاج إليه الفرد لكى يمارس مسئولياته فى العمل .

*** عناصر التوجيه :**

تتكون وظيفة التوجيه الادارى من ثلاثة عناصر أساسية هى :

- التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التى تسير عليها المنشأة والادارة التى يعمل بها الفرد .
- تدريب الفرد على الوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة فى أداء عمله الحالى ، وكذلك اعداده للترقى إلى وظائف أعلى .
- اصدار تعليمات محددة لارشاد الفرد فى أداء عمله اليومى ومن المعتاد أن يزداد اصدار هذه التعليمات للمستويات الأدنى فى التنظيم .

وفى الشركات الكبرى يحصل المدير على معونة ادارة الأفراد فى ممارسة العنصرين الأول والثانى . ولكن اصدار التعليمات المرشدة للعمل هى مسئوليته الأساسية .

*** القيادة كأحد جوانب التوجيه :**

تتطلب القيادة الحصول على السلطة ، والسلطة تأتى عادة من التابعين ، ومن المديرين من يصعب عليهم ادراك الحقيقة ، إن بذور السلطة هى التى تنبع فقط من أعلى التنظيم . ولكن السلطة تنمو فى أسفل التنظيم . إن السلطة تزداد كلما أصدرنا تعليمات لها معنى . وتنخفض السلطة كلما كانت هذه التعليمات تبدو بلا معنى فى أعين الناس الصادرة إليهم .

إن السلطة تأتى من تحقيق الرضا عن العمل للأفراد الذين يخضعون للقيادة ، وأن مركز الرضا عن العمل هو احترام النفس . وليس معنى هذا عدم صدور أى أوامر . ولكنه يعنى أن الأوامر تصدر بطريقة تحافظ على احترام الأفراد لأنفسهم . ولكى نفهم هذا لابد لنا من تأمل الضرر الذى قد يحدثه المدير لمدى احترام الناس لأنفسهم من خلال طريقته فى اصدار الأوامر .

إن السلطة هى القدرة على جعل الإنسان يفكر بالطريقة التى يرغبها القائد . أما النفوذ فهو القدرة على مساعدة الإنسان فى التفكير بالطريقة التى يرغب فيها القائد .

وبشكل عام فإن السلطة قهرية ، أو إجبارية ، فى حين أن النفوذ يستخدم الضغط والتأثير . وكل من الطريقتين هى من وسائل التوجيه لانجاز الأعمال . ولكن لا يمكن القول إن إحدى الطريقتين جيدة والأخرى سيئة : وذلك للأسباب الآتية :

- أن أيا من النمطين قد لا يتلاءم معك كمدير .
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الأفراد الذين تشرف عليهم ، فقد يكونون من العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى يد قوية تقودهم ، أو قد يكونون من ذوى الخبرة الذين لا يقبلون التسلط .
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الموقف .

وليس معنى هذا أن نغير من أنماط التوجيه بشكل مستمر . . ولكن ما يجب علينا هو أن نستخدم مزيجا خاصا من أنماط التوجيه التى تتناسب والمواقف العادية التى نعمل فيها ، مع استمرار قابليتها للتعديل عند الضرورة .

التوجيه واصدار الأوامر :

يتم التوجيه من خلال اصدار أوامر صريحة مباشرة ، ولكن يحدث أيضا أن يتوقع المرؤوس أوامر معينة قبل أن تصدر إليه . أى أنه يمكن أيضا أن تحدث الطاعة على أساس توقع صدور هذه الأوامر .

إن الفرد يسأل نفسه : كيف يريد الرئيس أن أعمل عملا معينا ؟ وبالتالى فهو يتصرف فى ضوء توقعه للسلوك الذى يرضى رئيسه . وعلى هذا الأساس فإن السلطة يتم تنفيذها من خلال مراجعة الأعمال التامة بدلا من أن تأخذ شكل أوامر تصدر قبل البدء بالإنجاز ، وبالإضافة إلى ذلك ، كلما كان المرؤوسين أكثر طاعة اختفت المظاهر الملموسة للسلطة .

* **أساليب التوجيه :**

يتم أداء وظيفة التوجيه الادارى بأساليب مختلفة طبقا لنوع القائد الادارى . وبدون الدخول فى تفاصيل كثيرة فإن أسلوب القائد فى التوجيه سوف يتأثر بطبيعة الفروض التى يعتنقها عن السلوك الإنسانى .

ومن المعتاد أن يعتنق المدير المتسلط أسلوب التهديد والترغيب فى توجيه المرؤوسين . بمعنى أنه سوف يكافىء من يلتزم بالأوامر ، ويعاقب من يخالفها ، سواء أكان عقابا مباشرا أم غير مباشر .

وهذه النظرة تتفق مع ما نادى به الإستاذ دوجلاس ماكجروجر ، حيث أطلق نظرية أسماها نظرية « X » ، وهى تقوم على الفروض الآتية عن السلوك الإنسانى .

- **إن الإنسان العادى يكره العمل بطبيعته ، وسوف يتجنبه إذا استطاع .**
- **وبسبب هذه الخاصية الإنسانية ، فان معظم الناس يجب إجبارهم على العمل ومراقبتهم ، وتوجيههم ، أو تهديدهم بالعقاب ، لكى يعملوا .**
- **إن الإنسان العادى يفضل أن يجد من يقوده ، ويوجهه ، ويحاول تجنب المسئولية ، وهو قليل الطموح ، ويسعى إلى الأمن قبل أى شىء .**

ثم يناقض الأستاذ ماكجروجر هذه النظرية ، إذ يقدم مجموعة أخرى من الفروض أطلق عليها اسم : نظرية « Y » .

- إن بذل الجهد العضلى ، فى العمل ، هو أمر طبيعى بالنسبة للإنسان ، شأنه شأن اللعب أو الراحة .
- إن التهديد الخارجى ، والرقابة ، ليست هى الوسائل الوحيدة لإثارة جهود الإنسان للعمل على تحقيق أهداف التنظيم . إن الإنسان يميل إلى إظهار الرقابة على النفس والتوجيه الذاتى .
- إن الالتزام بالأهداف هو دالة للمكافآت المرتبطة بتحقيقها .
- إن الإنسان العادى يتعلم فى الظروف العادية ليس مجرد قبول المسئولية ، وإنما البحث عنها أيضا .
- إن القدرة على التحليل ،والأصالة فى التفكير ، والخلق من أجل حل مشكلات التنظيم ، إنما هى قدرة شائعة ، وغير محدودة فى عدد قليل من الناس .
- فى ظروف الحياة الصناعية فإن الطاقات الفكرية للإنسان العادى لم تستغل بعد بالكامل .

فإذا توافقت نظرة المدير الى السلوك الإنسانى مع ما تنادى به نظرية « Y » فإنه سوف يمارس وظيفة التوجيه بشكل مختلف عن المدير الذى يؤمن بنظرية « X » ، فهذا المدير الأول سوف ينفق جزءا كبيرا من الوقت فى مساعدة المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم ، وكذلك أهدافهم الشخصية . وسوف يعمل وفقا لمبدأ التكامل ، بحيث يخلق ظروفا تجعل أعضاء التنظيم يشعرون بأنهم يحققون أهدافهم الذاتية ، بصورة أفضل ، من خلال بذل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .

وبالتالى فإن المدير الذى يسير وفقا لنظرية « y » سوف يكون قائدا ومرشدا أكثر منه قاضيا أو متحكما .

٢/٣/٣ أسس العلاقات الإنسانية :

إن المدير اليوم أكثر إهتماماً بالناس ، وكلما إزدادت خبرته فى فهمهم وبناء أفضل مناخ للعمل ، كان أكثر نجاحاً .

إن المنشآت الناجحة تهتم بتدريب أفرادها على أسس العلاقات الإنسانية التالية :

- يجب معاملة الناس كأفراد .
- يجب إخبار كل عامل عن مدى تقدمه (الإتصالات) .
- أعط التقدير حينما يكون واجبا .
- أخبر الناس مقدماً عن التغييرات التى سوف تؤثر فيهم .
- إستفد الى أقصى حد من القدرات الشخصية لكل فرد .
- ناقش المشكلات بالتحليل الدقيق للحقائق .

* من الأقوال المأثورة فى أهمية العلاقات الإنسانية :

اليوم ، أعتقد أننا جميعاً نتفق على أن أغلب نقاط الأختناق فى الإنتاج لدينا تنبع من العنصر الإنسانى ، وليس بسبب عناصر آلية . . . إن العمال الصناعيين لا يمكن سوقهم كقطيع من الماشية ، حيث أن هذا مناف للطبيعة البشرية . . . وبالنسبة لتفكيرى الخاص ، ليس هناك أدوات سحرية لتحسين العلاقات مع الناس .

وفى وقت لاحق كتب أحد المفكرين ، محاولاً أن يضع العلاقات الإنسانية فى وضعها الصحيح ، مؤكداً أهمية القدرات القيادية للمديرين ، فقال :

إن عنصراً هاماً فى مدخل المدير للتعامل مع الناس هو محاولته لفهمهم ، الأمر الذى يتضمن قبوله للناس على ما هم عليه .

إن المدير يعلم ويحس أن هناك فروقاً بين نظرته للأمور وبين نظرة الآخرين لها ، إضافة الى ذلك فهو قادر على الإحتفاظ والتمسك بوجهة نظره الشخصية فى مواجهة هذه الفروق .

إنه يمتلك القدرة على الإستجابة والتفهم للمحتوى المنطقى لما يقوله الناس ، وكذلك للمشاعر والأحاسيس التى ينطوى عليها سلوكهم .

إنه يعرف نفسه ، ويعرف تأثيره فى سلوك الآخرين .

وفى دراسات هوثورن الشهيرة التى تمت بشركة ويسترن اليكتريك فى الثلاثينات والتى يذكرها الكثيرون باعتبارها الجهد الأول فى مجال البحوث الحديثة لمعرفة دوافع العمل لدى الأفراد ؛ فقد إتجه الباحثون لقياس أثر التغيرات فى ظروف العمل المادية على معنويات العاملين وإنتاجيتهم . ولدهشتهم ، فإنهم تبينوا أن تغييرات فى أمور مثل الإضاءة ، جداول العمل ، فترات الراحة ، أو ظروف العمل ، كلها تؤدى الى تحسن الإنتاج سواء كانت هذه التغيرات فى صالح العاملين أو فى غير صالحهم وقد انتهى الباحثون الى نتيجة هامة هى :

أن العامل الأساسى فى تحقيق هذا التحسن فى الإنتاج كان شعور العمال أنهم موضع التقدير كأفراد وأنهم موضع الإهتمام حيث سمح لهم بالمشاركة فى التجربة .

بعض المبادىء المرشدة فى العلاقات الإنسانية :

* يجب أن يعامل أعضاء أى جماعة عمل بإعتبارهم أفراداً . وقد كان الجهد المبذول فى التعامل مع المرؤوسين ، باعتبارهم افراداً لكل منهم مشاعره ورغباته وخلفياته هو السبب فى نشأة المفهوم الشائع المسمى « الادارة ذات الإهتمام بالأفراد » بالمقارنة « بالادارة ذات الاهتمام بالانتاج » ومعنى هذا أن المدير سوف يحصل دائماً على انتاج أكثر من مرؤوسيه ، إذا هو أنفق جزءاً أكبر من وقته فى الإتصالات معهم وحل مشكلات العلاقات الإنسانية وممارسة القيادة وتطبيق مبادىء الدافعية أكثر مما لو أنفق هذا الوقت فى توجيه الانتاج ذاته .
* يجب إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة والحصول على التقدير ، فقد أثبتت عملية المشاركة أنها عامل هام فى بناء معنويات العاملين ، وفى دفع الأفراد الى تحسين الأداء . وفى نفس الوقت فإنه من المفيد إعطاء التقدير والاعتراف بالعمل الجيد حتى يشعر العاملون أن الجهد الإضافى الذى يبذلونه يكون موضع التقدير .
* يجب تشجيع العمل كفريق والجهد الجماعى . فقد كان واحداً من أهم نتائج تجارب هوثورن ، ان العمال يحبون أن يجتمعوا معاً فى جماعات غير رسمية والتى يميلون الى تنميتها اذا سمح لهم بقدر من الحرية والشعور بالثقة فى النفس . وقد أوضحت دراسات كثيرة القيمة الرائعة للجهد الجماعى ؛ والتى تزيد كثيراً على جهود العاملين كأفراد

مستقلين ، بدون الشعور بالأهداف الجماعية التضامنية ، وبالاضافة الى ذلك فانه عندما يسمح للعاملين | بإختيار إجراءات العمل ، وتحديد أهداف الإنتاج ، وحتى تحديد معدلات الأداء ، فإن درجة من التنافس تنمو بين الجماعات وتتبلور فى النهاية فى إنتاجية أعلى .

* يجب خلق مناخ ايجابى وديموقراطى فى العمل . فى الأساس فإن هذا يعنى ضرورة التحول من أسلوب التعنت واعطاء الأوامر الى أسلوب القيادة . ويتضمن المناخ الديموقراطى إعطاء العاملين الفرص للمساهمة فى تحديد أهداف العمل ومعاييره والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وما شابه ذلك من إجراءات تعترف بالعمال على أنهم بشر .
* إن دفع العاملين للعمل يجب أن يظل هدفاً دائماً للمشروع . نحن نعلم أن الشخص الذى تصدر اليه أوامر معينة سوف يقاومها عادة أو أنه لن يفعل أكثر مما تطالبه به الأوامر ، ولكن إذا استطعنا أن نجعله يحب عمله ، ويحب أن يؤديه بطريقة أفضل ربما من خلال تقدير الإدارة لعمل جيد سبق أن قام به ، أو لأنه أعطى فرصة للمساهمة فى تخطيط العمل ، فإنه سوف يبذل جهداً يفوق ما كان يقوم به . وبهذه الطريقة فإنه سوف يحفز زملاءه على العمل مثله .
* يجب تنمية الإتجاهات بشكل ايجابى . إن إتجاهات العمل - نتيجة لأشياء كثيرة - تتضمن مناخ العمل ، والأجر ، والمكافآت المالية الأخرى . ورغم أن المدير قد لا يستطيع أن يؤثر كثيراً فى هذه الأمور ، إلا أنه يستطيع أن يفعل الكثير بالنسبة لعلاقاته بمرؤوسيه والعوامل الشخصية الأخرى التى تؤثر فى اتجاهاتهم .

القيادة والعلاقات الإنسانية :

إن القيادة ليست مجموعة من المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها فى الحقيقة مزيج عميق من الشخصية ، والسلوك والسمعة التى تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والإحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ، ومزيج من الثقة بالنفس والتواضع ، إن الشخص الواثق من نفسه بلا أساس ليس بالضرورة قائداً ، كذلك الشخص الضعيف الخانع لا يكون من القادة .

إن القائد يعرف نفسه ، ويحلل مواطن ضعفه ، ومواطن القوة فى نفسه ، ويحاول أن ينمى قدراته واتجاهاته . وفوق كل شىء ، فان القائد يكون متحمساً فى علاقاته مع الآخرين ، ويكون

فى نفس الـوقت حركياً ، والقائد يستطيع أن يكون متصفاً بكل تلك الصفات دون أن يصبح بالضرورة مترفعاً ، أو متسلطاً ، ومع ذلك فان الكثيرين من المديرين يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لإظهار حماستهم ، هى أن يعطى الموظفين أوامره فى لهجة متعنتة .

نحن إذن نفرق بين الرئاسة والقيادة ، ونرى أن النجاح فى تنمية العلاقات الانسانية هو من خصائص القيادة والجدول التالى يوضح بعض الفروق بين المفهومين :

أهم الفـــروق
بين سلوك الرئيس التقليدى وبين سلوك القائد الادارى

الرئيس التقليدى	القائد الإدارى
* يدفع ويأمر	* يدرب وينصح
* يعتمد على سلطته	* يعتمد على الثقة وحسن النية
* يستثير الخوف	* يفجر الحماسة
* يقول « أنا »	* يقول « نحن » أو « أنتم »
* يحدد الأخطاء ويوجه اللوم	* يحل المشكلات
* يعرف كل الإجابات	* يستشير ويطلب النصيحة
* يجعل العمل كارثة	* يجعل العمل كأنه مباراة
* يوجه الجهد الفردى	* يفجر العمل الجماعى
* يضع كل الأهداف وأيضا المعدلات	* يطلب المعونة من جماعته
* يقول « إذهب »	* يقول « دعنا نذهب »

شـــكل رقم ٢ / ٢٠

معالجة بعض مواقف العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن وقد تسوء بفعل الإتصالات الشخصية اللانهائية العدد بين المدير والعاملين ، والإختبار النهائى لنجاحها هو جودة الإتصالات بين الأشخاص المعنيين .

دعنا اذن نلق نظرة على بعض محاولات حل مشكلات العلاقات الإنسانية فى مواقف محددة ، وأن نقدم بعض الإقتراحات أيضاً .

التشـــاور :

وهذا هو أسلوب تقديم النصح من خلال البحث المشترك عن حلول للمشكلات . وأساس التشاور بإعتباره هدفاً للعلاقات الإنسانية أنه يقوم على مبدأ إحترام العامل ، وليس على المبدأ غير المقبول على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسه عن الأخطاء التى ارتكبها وتوجيه اللوم اليه ، وإصدار الأوامر اليه للعمل ، بطريقة أخرى . إن التشاور يتوافق مع مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مدخل جيد لحل المشكلات وخلق مناخ إيجابى .

إن المدير يجب أن يكون قادراً على الجلوس والتشاور مع مرؤوسيه بطريقة تحترم مراكزهم ومشاعرهم ، وتستهدف تحقيق المنفعة المشتركة للطرفين ، وللتنظيم ككل . وفى مثل هذه المقابلة يمكن أن تناقش جداول الإنتاج أو مشكلة ما ، أو ما يبدو أنه خطأ من العاملين ، أو شكوى أو تظلماً من عامل معين أو أمراً شخصياً يريد العامل أن يحصل فيه على نصيحة ، أو أى مشكلة أخرى . ومعظم جلسات التشاور تسير على نمط يقرب من الآتى :

* التحية والملاحظات العامة .
* توجيه الإهتمام ناحية المشكلة .
* تحليل المشكلة :

- الأسباب ، الأصل ، التاريخ
- مدى حدة المشكلة وانعكاساتها
- المعلومات الحقيقية المتاحة .

* تدارس الحلول الممكنة :

- طرق الحلول بجدية وبساطة .
- تقييم النتائج والآثار .

* التوصل الى أحسن حل :

- مناقشة المعايير والأهداف المرغوبة .
- تدارس المزايا والعيوب .

* الإتفاق على قرارات واساليب عمل محددة .

مقابلات تقويم الأداء :

وقد حل هذا الأسلوب محل التقليد القديم الذى يتلخص فى إستدعاء الموظف فقط حين يرتكب خطأ ما من أجل تصحيحه أو عقابه .

ومعظم الشركات لديها الآن برامج محددة ومعتادة لتقويم الأداء ؛ أو تقدير الكفاءة يتم فيها تقويم كل مستويات العاملين بوساطة رؤسائهم باستخدام استمارة أو أى نموذج مكتوب يصبح بعد ذلـك سجلاً دائما ولكن الإدارة تعلمت أن هذا التقويم لن يكون نافعاً إلا إذا أصبح موضوعاً للنقاش الشفوى بين المدير الذى تولى التقويم ، والشخص الذى تم تقويم أدائه (الموظف) .

أكثر من هذا ؛ نحن نعلم أن هذه المقابلات ليس لها قيمة ، ويمكن أن يترتب عليها أضراراً أكثر من نفعها ؛ إذا اتجه المدير الى التركيز على نقاط الضعف والأخطاء التى ارتكبها الموظف ؛ وبدأ يصدر توجيهاته للتصحيح بشكل مباشر .

إن هناك دائماً جانباً جيداً فى أداء أى موظف يجب أن تأتى مناقشته أولاً ، وبعد ذلك يتم تناول الجوانب الأخرى فى الأداء باعتبارها مشكلات تحتاج الى تحليل ؛ الأمر الذى يقود الى اتفاق مشترك حول سبل توجيه العمل الى مستويات أفضل .

٢/٤ الاتصالات والمعلومات

COMMUNICATION & AND INFORMATION



٢/ ١/٤ مهـارة الاتصــالات :

المدير . . . مركز اتصال ، يقضى الجانب الأكبر من وقته فى اتصالات مع مختلف فئات الناس :

* المرؤوسـين .
* المساعدين المباشرين .
* العمـــلاء .
* الخبراء والاستشارين .
* الموردين والوكلاء .
* ممثلى البنوك والمؤسسات المالية .
* ممثلى الأجهزة الحكومية المختلفة .

وأغلب هذه الاتصـالات . . . شفهية فى الإجتـماعات ، اللقاءات الثنائية ، اللجان ، مجلس الإدارة .

العمل الإدارى فى حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمتجددة .

ولكن ما الهدف من هذه الاتصالات ؟ وكيف تتم ؟

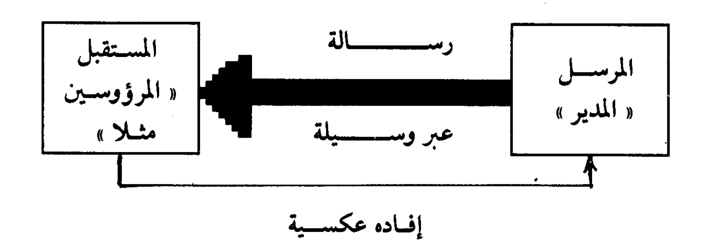
★ هـدف الاتصــالات :

الهـدف واضـح . . . فالمـدير يريد أن يصـل الى نتـائج . . . يريد أن ينجز شيئاً معيناً (مبيعات ، انتاج ، تشييد ، أرباح . . .) وهذا الانجاز يعتمد على جهود وتصرفات أشخاص آخرين .

• • المدير يتصل بهؤلاء الأشخاص لكى يوجه تصرفاتهم وجهودهم الى الاتجاه الذى يحقق له الأهداف (النتائج) التى يريدها .

★ **كيف تتم الاتصـالات ؟**

المدير (المرسل) يرسل رسالة عن طريق (وسيلة) الى الشخص المعنى (المستقبل) ، أى أن عملية الاتصالات لها ثلاث أطراف كما فى الشكل التالى :



شكل رقم ٢ / ٢١

عمليات الإتصالات

★ **وسائل الاتصالات :**

يستخدم المدير فى اتصالاته وسائل مختلفة منها :

* الوسائل غير الشفهية : قرارات ، مذكرات ، خطابات .
* الوسائل الشفهية : محادثة شخصية مع شخص أو أكثر فى لقاء مباشر ، محادثة هاتفية .
* الوسائل الرمزية : الايحاءات ، الايماءات باليد أو بالرأس ، اشارة بالعين .

وتلعب الاتصالات دورا هاما فى فعالية المدير ، وفى كثير من الأحيان يكون الفشل فى الإدارة راجعا الى ضعف الاتصالات فى المنشأة لماذا ؟

* إن الجانب الأكبر من وقت المدير كما قلنا يستغرق فى الاتصالات ، فلو كانت هذه الاتصالات غير فعالة . . إذن لضاع الوقت بلا فائدة .
* إن كل وظائف الإدارة العليا تعتمد فى جزء رئيسى منها على جودة وفعالية الاتصالات .

إذن ضعف الاتصالات يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الوظائف الإدارية المختلفة (تأمل مثلا قرار يتخذه المدير العام ويفشل فى اقناع المرؤوسين بتنفيذه . . . هل يجدى شيئاً ؟) .

★ **والآن ما هى أهم الحقائق المعروفة عن الإتصالات فى الإدارة ؟**

* تزداد فعالية الإتصالات الإدارية حين يستخدم المدير فى اتصالاته لغة وأسلوبا يتناسبان مع الفئات الموجهة اليهم هذه الرسائل . (هل يجوز إستخدام نفس الكلمات فى اعلان عن سلعة صناعية ينشر فى مجلة صناعية متخصصة ، وكذلك فى إعلان عن سلعة إستهلاكية ينشر فى مجلة أسبوعية موجهة الى ربات البيوت ؟) .

* المدير الكفء فى إستخدام الاتصالات يراعى دائما الظروف المحيطة ويغير فى وسائل ومحتوى الاتصال بحسب تغير الموقف (أشكال الحديث فى إجتماع يحضره المدير العام تختلف عنها فى إجتماع مماثل تماما ولكن بدون حضور المدير العام) .

* إن إستخدام وسيلة الاتصال الصحيحة (المناسبة) عنصر هام فى نجاح عملية الإتصال .

* كلما كانت الاتصالات مؤقته توقيتا سليما ، كلما كانت فعاليتها فى التأثير أكبر .

* فى المنشآت الكبيرة ، من المستحسن أن تتم الاتصالات فى اتجاهين ، من أعلى إلى أسفل لنقل التعليمات والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المنفذين فى المستويات المختلفة ومن أسفل إلى أعلى لنقل الآراء والمقترحات والشكاوى والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى .

تزداد الحاجة إلى الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى كلما كانت المنشأة تتعامل فى منتجات أو خدمات معقدة وغالية ، وكلما كانت ظروف العمل متغيرة وغير ثابتة ، وكلما تباعدت مواقع الإنتاج والتنفيذ عن مركز الإدارة .

هل تسير العمليات الاتصالية بيسر وبلا مشكلات عادة ؟ فى الواقع هناك مشكلات هامة منها :

* تأخير الاتصالات وتعويقها بسبب سوء التنظيم الإدارى وعدم وضوح الاختصاصات (مثال موظف يتسلم مستندات ويبقيها لديه أياما ثم يكتشف أنها لا تخصه) .

* تسرب المعلومات الهامة من خلال عمليات الاتصال وما يترتب على ذلك من مشكلات (عامل التلكس يطلع على كل الرسائل الصادرة والواردة ، كاتب الآلة الناسخة يقرأ كل

محاضر إجتماعات مجلس الإدارة ، سكرتير المدير العام يقرأ كل الخطابات والقرارات والمذكرات السرية . . هذه بعض أمثلة) .

* تسرب المعلومات فى غير وقتها أو وصولها إلى غير المختص يترتب عليه سيل من الشائعات (لا علاوات هذا العام ، انهاء عقود عدد من الموظفين لضغط النفقات ، . . المدير العام استقال) .

* التشويه المتعمد للمعلومات وسوء التفسير المقصود من جانب مستقبل الاتصالات وذلك لأغراض شخصية .

* التأجيل والتأخير المتعمد فى توصيل الرسائل الاتصالية لأسباب شخصية أو غير شخصية .

ارشادات مجربة لزيادة كفاءة الإتصالات :

١ - وضع الأفكار التى تريد إبلاغها للآخرين قبل إرسالها وتأكد من وضوح الكلمات وحسن إستخدامها فى مواقعها السليمة (لاحظ أن نفس الكلمة قد تعطى معانى مختلفة) .

٢ - ضع فى إعتبارك من توجه إليك رسالتك ، من هو ، ما هى صفاته النفسية والإجتماعية ، مركزه الإدارى ، تحيزاته ، خبراته السابقة .

٣ - فى الحالات الهامة من المفيد إختبار الرسائل قبل إرسالها . جرب أن يقرأها شخص آخر وناقشه فى المعنى الذى تقصده ، غير الرسالة حتى تصل إلى المعنى المنشود .

٤ - حاول إيجاد صلة من الود والتفاهم مع من تتصل به (حتى فى الإتصالات الكتابية) يتم ذلك بحسن انتقاء الألفاظ وأشكال التحية والتقديم المناسبة .

٥ - إستخدام أكثر من وسيلة للإتصال فى نفس الوقت لتضمن وصول الرسالة وحدوث التأثير المطلوب . . وهو الإقتناع بها . . . والعمل بمقتضاها .

تذكــر

أن الإتصــالات وسيلة وليست هدفاً فى حد ذاتها ، وعلى الإدارة أن تتبين دائما أهمية الإتصالات كوسيلة فى :

*** تنفيذ الخطط والبرامج .**

*** تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة والعاملين بها .**

*** تحفيز وتشجيع العاملين لتحسين أداءهم وزيادة انتاجيتهم .**

٢ / ٤ / ٢ نظم المعلومات :

تعتبر المعلومات INFORMATION ركنا أساسيا فى العمل الإدارى وفى مساعدة المديرين على إتخاذ القرارات .

وقد اتضح لنا من قبل أن مشكلة القرار تزيد تعقدا وتشابكا فى أغلب المواقف الإدارية ، ولايقلل من هذا التعقيد والتشابك الا توفر المعلومات الدقيقة والمتجددة .

وإذا استعرضنا الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم فاننا نجد المعلومات عنصرا أساسيا فى كل منها .

كذلك بتحليل عملية إتخاذ القرارات نجد المعلومات عاملا حاسما فى تحديد وصياغة المشكلة ، اكتشاف الحلول البديلة ، تبين إحتمالات العائد PAYOFF من كل بديل وبالتالى فهى أساس المقارنة والمفاضلة بين البدائل المختلفة .

ويقصـد بالمعلومـات البيانات والأرقام ، والحقائق التى تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث فى المستقبل .

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد وظائف المعلومات للإدارة فيما يلى :-

* وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة والتى تشكل المناخ الذى يتم فى اطاره العمل الإدارى .

* تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها والعلاقات التى تربط العوامل وتحركها .

* مساعدة الإدارة فى إتخاذ القرارات بتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والاجراءات البديلة .

* توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلة (التنبؤات) الأمر الذى يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها .

* تقييم السياسات والقرارات الإدارية وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها فى تحقيق الأهداف المقررة .

وفى سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة ، فان الجهود يجب أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات INTEGRATED INFORMATION SYSTEM يضمن توفر البيانات الدقيقة الصالحة للإستخدام بمعرفة الإدارة فى الوقت المناسب لذلك .

ويمكن تحقيق هذه الخاصية من خلال انشاء أجهزة على مستوى عال من الكفاءة لإدارة المعلومات INFORMATION MANAGEMENT وإعدادها للإستخدام الإدارى .

إن كثيرا من المنشآت تتجمع لديها كميات هائلة من المعلومات ولكنها لا تستفيد منها بالقدر المناسب بل قد لا تكشف أهمية تلك البيانات أصلا .

إن قدرا أساسيا من النجاح والفعالية فى المواقف العملية يتوقف على وجود البيانات الصالحة للإستخدام .

ولذلك فان الحصيلة الهائلة من المعلومات فى أى منشأة يجب أن تجمع بصفة منتظمة وتسجل بعد تصنيفها وترتيبها بحيث تسهم فى إرشاد العمل الإدارى .

* **مراحل إقامة نظام للمعلومات :**

إن إقامة نظام متكامل وفعال للمعلومات الإدارية يتطلب الاجراءات الآتية :

* تحديد أهداف النظام تحديدا واضحا ودقيقا .
* تحديد مراكز إتخاذ القرارات فى المشروع .
* تحديد أنواع القرارات التى يتخذها كل مستوى .
* تحديد أنواع المعلومات التى يحتاجها كل مستوى لإتخاذ كل نوع من القرارات .
* تحدبد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة .
* تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة .
* تحديد أساليب عرض المعلومات ودورية إرسالها إلى مراكز إتخاذ القرارات .

* تحديد أساليب تقييم تقييم المعلومات المتجمعة وأسس تعديلها وتحديدها بشكل مستمر

إن كل إجراء من الاجراءات السابقة يتطلب عملية بحث ودراسة للتنظيم واحتياجاته من المعلومات ونوعية الأفراد العاملين ومدى سهولة وتعقد نظم الإتصالات بين أجزاء التنظيم . أن الهدف أساسا هو تحقيق تدفق من المعلومات FLOW OF INFORMATION بين كل مستويات وأجزاء التنظيم بما يحقق درجة عالية من الفاعلية لأساليب ونظم إتخاذ القرارات المستخدمة .

* وظائف نظام المعلومات :

يمكن تحديد الوظائف الأساسية لنظام المعلومات الإدارية فيما يلى :-

* تحديد الاحتياجات من المعلومات .
* تجميع المعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة .
* تحوير المعلومات وإعدادها للعرض والإستخدام .
* إرسال المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرارات .
* حفظ وتسجيل المعلومات .
* تحديد المعلومات ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للإستخدام دائما .

ليس يكفى وجود المعلومات ولكن الأهم من وجودها هو إستخدامها .

* **مخرجات نظم المعلومات :**

إن مخرجات نظم المعلومات الإدارى تتمثل أساسا فى أنواع التقارير والاحصاءات والدراسات التحليلية التى يفرزها النظام لأجزاء المنشأة ومستويات الإدارة المختلفة .

ويمكن أن نستعرض أهم مخرجات نظام المعلومات فى الآتى :

* مؤشرات النشاط .
* معدلات إستخدام الطاقات المتاحة .
* نسب المواد المستخدمة إلى المنتجات .
* متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط .
* نسب الربحية ومعدلات إستخدام الأموال المستثمرة .

* أرصـــدة المخـــزون .
* نتائج النشاط فى البيع ، الإنتاج ، التمويل .
* حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم .
* المركز المالى ونسب ومؤشرات الكفاءة المالية .
* تقديرات النشاط للفترات المقبلة .
* إحتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلة .
* إتجاهات التطور المتوقعة فى أشكال النشاط المتباينة للمنشأة .
* مؤشرات لتقييم قرارات الإدارة السابقة .

ومن ثم نجـد أن نظام المعلومـات الإدارية يمثـل أساسا حيويا لاستغلال الثروة المتاحة للمنشأة من بيانات وحقائق استغلالا أمثل .

*** التقارير الدورية :**

تعتبر التقارير الدورية وسيلة هامة من وسائل الإتصال حيث أنها حلت محل الإتصالات الشخصية التى أصبحت مستحيلة بعد كبر حجم الوحدة الإقتصادية ، فهى بمثابة الدليل المادى المتحدث بلسان الوحدة .

وتزداد أهمية نظام التقارير كلما اتسعت القاعدة التنظيمية ، لأن التقارير وسيلة هامة تخدم القائمين على إدارة الوحدة فى إتخاذ القرارات المختلفة من تخطيط ورقابة . ومما لاشك فيه أن توافر نظام متكامل للمعلومات يتيح فرصة كبرى لتوافر البيانات ، لأن النظام لا يعتبر فعالا إذا صدرت عنه تقارير وبيانات تشخص الأعمال التى تمت أو ستتم بالوحدة .

ويعتـبر من معـايير قياس كفـاءة الإدارة ، أن تكـون قادرة على إقامة نظام يوفر البيانات والمعلومات التى تساعدها فى إتخاذ القرارات التى تحس الأداء .

أهداف نظام التقارير :

الهدف الرئيسى من نظام التقارير هو مد المستويات الإدارية بالبيانات والمعلومات عما يدور فى الوحدة الإقتصادية من نشاط تشخيص مدى التقدم فى كل نشاط ، وبذلك تيسر على المسئولين إتخاذ القرارات التى من شأنها تحقيق أهداف الوحدة .

ويساعد نظام التقارير فى الوحدة الإقتصادية على تحقيق الآتى :-

* توصيل المعلومـات والبيانـات المنـاسبـة للإدارة لكى تستـطيع تخطيط سياستها وإتخاذ

القرارات الإدارية على أساس عملى من واقع البيانات الفعلية خاصة وإن الإدارة ليس لديها الوقت لمقابلة العاملين ، فعملية تبادل الآراء والمعلومات عن طريق تقارير يساعد الإدارة والعاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة .

* تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة فى التنظيم فوجود نظام متكامل للتقارير يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال وتصبح كافة الإتصالات بين المستويات الإدارية هادفة .

* يمكن الإدارة من متابعة ورقابة الأنشطة المختلفة ونتائج الأعمال مما يبرر أهمية الأنشطة وتحديد النتيجة الفعلية من كل نشاط نظرا لأن نظام التقارير يشخص ما يدور فى كافة أرجاء الوحدة الإقتصادية .

* إن العمليات الخاصة بالإعداد والتحضير للتقارير تعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجية العاملين ، لأن إعداد التقارير يتطلب جمع معلومات عن النشاط وأن عمليات التحليل والتفسير سوف تعكس امكانيات تحسين الأداء ، وإعادة النظر فى بعض الاجراءات بالأضافة إلى تقوية الإتصال بين العاملين والمستويات الإدارية .

*** التقارير ووظائف الإدارة :**

الوظائف والأنشطة للوحدة الإقتصادية لا يمكن أن تقوم تلقائيا ولكن لابد من تواجد نظام للتقارير بين المستويات الإدارية المختلفة حتى يمكن تبادل المعلومات والبيانات .

ولما كانت الإدارة مسئولة عن إتخاذ القرارات أى اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها . . فإن الاختيار يتم بناء على معلومات يحصل عليها صاحب القرار من مصادر متعددة وكلما توافرت للمسئولين عن الوحدة معلومات كافية ودقيقة ، كلما كانت الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأعمال تمارس بأسلوب يحقق أحسن النتائج لجميع أنشطة الوحدة الإقتصادية سواء فى مجال الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد .

*** أنواع التقارير الإدارية :**

توجد عدة تقسيمات ، ولكن سنتاول تقسيم التقارير الذى يخدم الإدارة ، وهو :

* تقارير داخلية ، تقارير خارجية .
* تقارير مكتوبة وشفوية .
* تقارير دورية ، غير دورية .

* عن محاضرة للدكتور محمد مدكور .

* تقارير أحصائية ، مالية وتفسيرية .

* تقارير نمطية ، فردية .

* تقارير موجهة ، تقارير غير موجهة .

* تقارير إجمالية ، تقارير تفصيلية .

* تقارير كمية ، وصفية .

* تقارير تاريخية ، تقارير أداء .

* تقارير نشاط ، تقارير الوحدة ككل .

*** الإعتبارات الأساسية فى إعداد التقارير الدورية :**

يجب مراعاة الإعتبارات الآتية عند إعداد التقارير الدورية :

أولا : من ناحية المحتويات :

* تحديد نوع البيانات المطلوبة واللازمة لكل مستوى إدارى .

* تحديد درجة التفصيل فى كل بيان .

* الدقة فى عرض البيان .

ثانيا : من ناحية الشكل :

* الاستقرار على الشكل والمضمون .

* البساطة والجاذبية فى العرض .

* الملاءمة للمستوى الإدارى وطبيعة الأشخاص مستخدمى البيان .

ثالثا : من ناحية التوقيت :

* السرعة فى الإعداد والتوقيت الملائم فى العرض .

* تحديد دورية كل تقرير .

رابعا : الشمول :

- تغطية كافة أوجه نشاط الشركة .
- عرض الحقائق الأساسية والشاملة لإتخاذ القرار .
- مقارنات فعلية مستهدفة أو تاريخية .
- تحديد المسئول عن الفروق .

٢/٥ المتابعة وتقييم الأداء

FOLLOW UP & PERFORMANCB APPRAISAL

* **الرقابة والتقييم :**

* إن الغاية من إنشاء أى مشروع هو تحقيق الأرباح فى النهاية وفى الطريق إلى الأرباح تتحقق أهداف أخرى . . إنتاج سلعة ، تقديم خدمة . . . إلخ .

والإدارة العليا هى المسئولة أولا وأخيرا عن تحقيق أهداف المنشأة ، ولكنها ليست الطرف الوحيد العامل فى تنفيذ الأنشطة المحققة لهذه الأهداف ، بل هناك فئات متعددة من المساعدين ، المنفذين والاخصائيين على مستويات مختلفة من المهارة والكفاءة والتحمس للعمل ، ومن هنا تنشأ مشكلة الرقابة والاحتياج إليها .

* إن الرقابة هى وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة ، وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليما . . وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق .

* كذلك فإن تحقق نتائج ما ليس دليلا على أن الإدارة حققت (الأهداف) الصحيحة (قد يتم إنتاج السلعة ولكنها لا تباع ، أو تتم عملية البيع ولا تحصل قيمة المبيعات ، أو تتحقق فى النهاية خسائر مالية بدلا من الأرباح) .

* لذلك تحتاج الإدارة إلى تقييم النتائج للتأكد من أنها هى النتائج التى كانت مقصودة ومرغوبة ، فعملية التقييم إذن هى ~~استكمال للرقابة~~ وامتداد لها .

٢/ ٥/ ١ : مفهوم الرقابة :

إن الهدف من وراء الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون ، وهذا الهدف يتطلب وجود وظيفة إدارية تعنى بقياس الأداء بتصحيحه ومنع تكراره بما يجعله مطابقا لمتطلبات أهداف وخطط المنشأة ، ولتمكين المدير من القيام بهذه الوظيفة يتطلب ذلك أولا تحديداً واضحاً للمعايير التى سيتم بمقتضاها قياس كفاءة الأداء ، وأهم صفة ملازمة لهذه المعايير هى عدم تعارضها مع الخطط الموضوعة ، بل من المهم جدا أن تكون ملائمة لهذه الخطط ملاءمة تامة .

فى ظل وجود هذه المعايير ينتقل المدير إلى الخطوة التالية وهى قياس الأداء الفعلى ويتم ذلك إما عن طريق ملاحظته الشخصية للتنفيذ فى حينه أو عن طريق التقارير التى ترفع إليه أثناء وبعد التنفيذ ، ويفضل أن تكون الرقابة أثناء التنفيذ ، حتى يتم الكشف عن الانحرافات فى حينها وقبل أن تستفحل . حال ممكن المدير من تقييم الأداء على ضوء المقارنة بين مستوى ومضمون الأداء من

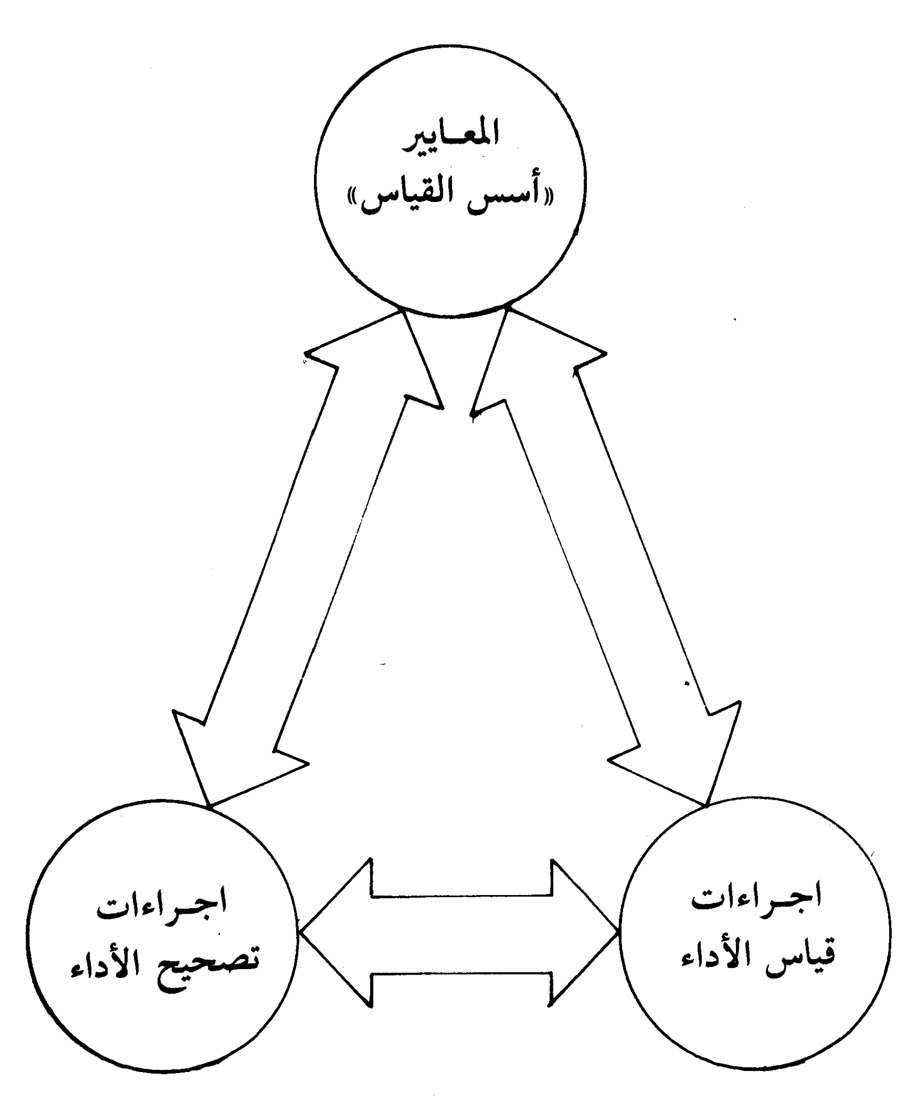
جهة والمعايير التى تعكس المطلوب تحقيقه من جهة أخرى يكون قد توصل إلى اجابة على السؤال الهام وهو :

« هل تم العمل حسب المطلوب ؟ » .

وفى حالة ما تكون الإجابة بالنفى يكون هناك انحراف يتطلب تدخل الإدارة لتصحيحه ومحاولة منع حدوثه مستقبلا وبهذا تكتمل خطوات الرقابة وتحقق أهدافها .

تقع مسئولية الرقابة بكل تأكيد على عاتق كل مدير أو مسئول فى المنشأة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها كل فى مجال تخصصه ونطاق إشرافه ونصيبه من المسئولية فى تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف .

الرقابة هى المهارة الإدارية التى تستخدم لضمان الإستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف .



عناصر الرقابة شكل رقم ٢/ ٢٢

* الحاجة إلى الرقابة :

الرقابة الناجحة هى التى تعمل لتلافى وقوع الأخطاء والانحرافات أو الكشف عن حدوثها لإتخاذ الإجراء الكفيل بإعادة التوافق بين الخطة والأداء - بين الأداء المعيارى والأداء الفعلى .

من الـواضح إذن أن فى غياب هذه الوظيفة ستحدث الانحرافات ويستفحل أمرها دون الكشف عنها أو تصحيحها فينخفض بالتالى مستوى الأداء العام بالمنشأة ، كما أنه لابد من الرقابة على الأعمال بغرض تقييمها حتى فى حالة عدم توقع الانحرافات .

وتزيد الحاجة إلى الرقابة الناجحة فى المنشآت الكبيرة التى تتميز بطول خط السلطة وتشعب سبل الإتصال فيها ، لأن طول خط السلطة من شأنه إبعاد المخطط عن التنفيذ ، وتعتبر المعايير الرقابية الدقيقة هى الحل الوحيد فى هذه الحالة وبها يتم قياس وتقييم الأداء وجذب انتباه المدير لإتخاذ الإجراء التصحيحى فى حالة حدوث انحراف أو اكتشاف نقطة ضعف ما .

ومن المطلوب أن لا تكشف الرقابة الناجحة عن الانحرافات فحسب وإنما يجب أن تتعدى وظيفة الرقابة هذه المرحلة بتحديد مكان وقوع الانحراف وتحديد مسئوليته وكيفية تصحيحه .

فالحاجة إذن هى إلى رقابة تستهدف المتابعة الدقيقة للأعمال وخاصة الأجزاء الاستراتيجية فى الخـطط والعمليات بشرط أن تستعمل معايير تناسب طبيعة النشاط فى هذه المجالات . كما يشترط فيها توصيل المعلومات الخاصة بالانحرافات بالسرعة التى تمكن من تصحيح الانحراف قبل استفحـاله ، ويتطلب ذلك بالضرورة المرونة فى نظام الرقابة ، وذلك بالبحث عن الانحرافات المتوقع حدوثها والاستعداد لها . كما يجب أن تتميز المعايير الرقابية المستعملة بسهولة الفهم والاستعمال .

ويتطلب تصميم النظام الأمثل للرقابة إيجاد التوازن بين تكاليف النظام الرقابى وإمكانية متابعة وقياس الأداء بالدقة المطلوبة .

* أنواع الرقابة :

إن الهدف الرئيسى من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها وتعتمد هذه المهمة إعتمادا كبيرا على كيفية قياس الأداء والتى بدورها تحدد نوع الرقابة ، وهناك طريقتان للرقابة هما :

(١) الملاحظة الشخصية .

(٢) تقارير الأداء .

١ ـ الرقابة بالملاحظة الشخصية :

تتطلب الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة ذهاب المدير إلى موقع التنفيذ ليقوم بالاطلاع بنفسه على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، ومن المعروف أن المدير الذى يقبل أن ينأى بنفسه عن الاطلاع على سير العمل فى موقعه ، طالما كان ذلك ممكنا فعلا ، يضع بنفسه بذور الانحرافات ، إذ قد لا يفهم المرؤوسين إبتعاد رئيسهم ، وربما يفسرونه على أنه عدم إهتمام بالعمل الذى يؤدونه ونتيجة لذلك تهبط روحهم المعنوية وتقل كفاءتهم ، مما يؤدى فى النهاية إلى حدوث الانحرافات .

كما أن إستعمال الطرق الأخرى فى الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقا يعنى أن المدير لا يؤدى عملا رقابيا متكاملا . هذا مع العلم بأن المغالاة فى إستخدام هذه الطريقة فى الرقابة تأتى بالضرورة بنتائج عكسية بسبب المضايقات التى ربما تسببها للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالى فعالية الأداء ، كما أن الإعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدى إلى ضياع الوقت للمدير فى التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى التى ينبغى أن تستأثر بالجزء الأكبر من وقته ، كما أن عدم تمكن المدير من التواجد فى عدة مراكز للعمل فى وقت واحد معناه أن الرقابة على العمل بطريقة الملاحظة الشخصية ما هى إلا رقابة جزئية ، وليس هناك بالطبع أى ضمان لوجود المدير فى وقت معين فى المكان الذى سيحدث فيه الانحراف وإلا ما كانت هناك حاجة للنظام الرقابى أصلا .

والمدير الذى يعتمد على الملاحظة الشخصية إعتمادا كليا يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء إهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل فى المراكز المختلفة .

ومع ذلك فان المدير الذى يمكث فى مكتبه واضعا كل وقته المخصص لأعمال الرقابة فى قراءة وتحليل تقارير الأداء لا يمكن أن يعتبر أنه يؤدى عملا رقابيا متكاملا .

٢ ـ الرقابة بالتقارير :

التقارير هى أهم أنواع قياس الأداء ، وعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذى يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها ويفضل المديرون بالطبع التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التى سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية نسبة لأهمية التقارير المكتوبة التى تثبت الحقائق ، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة .

مجالات الرقابة :

تشمل الرقابة مختلف الوظائف والأنشطة بالمنشأة إذن بامكاننا أن نتصور أن بجانب نظام

الرقابة الشاملة للمشروع ككل تكون هناك أنظمة صغيرة متخصصة فى مجالات معينة داخل هذا الإطار ، ففى مشروع صناعى مثلا يمكن أن تضم مجالات الرقابة الآتى :

* الرقابة على التسويق .
* الرقابة على الإنتاج .
* الرقابة المالية .
* الرقابة على الأفراد .

وفيما يلى عرض لأهم مجالات الرقابة فى منشآت الأعمال :

أهم مجالات الرقابة

* **النواحى المالية :**
  - **الايرادات .**
  - **النفقات .**
  - **الأصول .**
  - **النقدية (السيولة) .**
  - **المتحصلات النقدية .**
* **النواحى الإنتاجية :**
  - **حجم الإنتاج .**
  - **تشكيلة المنتجات .**
  - **جودة الإنتاج .**
  - **تكاليف الإنتاج .**
  - **الطاقة الإنتاجية المتاحة / المستغلة .**
* **المشتريات :**
  - **أسعار الشراء .**
  - **انتظام التوريد .**
  - **كمية المخزون / قيمة المخزون .**

- شروط الشراء .

* النفقات الجارية :

- النفقات المباشرة / غير المباشرة .
- النفقات المتغيرة / الثابتة .

* التسويق :

- حجم المبيعات .
- تكلفة المبيعات .
- المبيعات المرتدة .
- شكاوى العملاء .

* العمالة :

- عدد العاملين .
- تكلفة الرواتب والمكافآت .

* خطوات الرقابة :

من أجل القيام بوظيفة الرقابة يجب أن تتوفر المعايير أو المقاييس التى تحدد بصورة واضحة ما يلزم انجازه أو الأداء المعيارى ثم يتم بعد ذلك قياس الأداء (عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير) وبذلك يمكن تقييم الأداء الفعلى على ضوء الأداء المعيارى لتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وإتخاذ التدابير اللازمة بغرض تصحيحها ، فخطوات الرقابة إذن هى الآتية :

أولا : تحديد مجال (موضوع) الرقابة .

ثانيا : وضع المعايير أو المقاييس الرقابية .

ثالثا : قياس الأداء .

رابعا : تقييم الأداء .

خامسا : تصحيح الأداء (أو الانحرافات) .

أولا : تحديد مجال الرقابة :

تصبح المعلومات الرقابية والاجراءات المبنية عليها أكثر دقة إذا كان الهدف محددا بدقة . إن الغرض إذن أن نحدد نقطا معينة للرقابة لترسل معلومات معينة ، بمعنى أنه لابد لنا من أن نحدد بدقة الشىء الذى نريد رقابته .

هل نحن نريد معلومات عن الجودة ؟ الكمية ؟ الوقت ؟ النفقات ؟ أم خليط من كل هذا ؟

ثانيا : تحديد المعايير الرقابية :

يتم فى هذه الخطوة إختيار المقاييس أو المعايير التى تتناسب وطبيعة الشىء المراد قياسه لتعطى فكرة كاملة عن الأداء السليم أو المطلوب ، وتختلف أنواع المعايير بإختلاف طبيعة النشاط ومنها ما يتعلق بالأشياء الكمية التى يسهل قياسها ومنها ما يتعلق بأشياء يصعب قياسها مثل المعايير عن تصرفات الأشخاص .

وبالإضافة لأهمية المعايير فى تقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلى بها ، فهى فى ذات الوقت تجعل من الأفراد مراقبين ذاتيين لتصرفاتهم وأدائهم للأعمال المناط بهم القيام بها فالفرد يستطيع أن يراقب أدائه ويجعله مطابقا للمعايير أو الأداء المطلوب ، كما تساعد هذه المعـايير فى تحديد عدد البيانات والتقارير المطلوبة وطريقة استخراجها ومضمونها ومدى شموليتها وبالتالى تساعد فى عدم المغالاة فى البيانات مما تتسبب فى ضياع وقت المدير ، وهناك العديد من المعايير الرقابية مثل :

* الموازنات التخطيطية .
* الأهداف والسياسات والاجراءات التشغيلية .
* المؤشرات المالية .
* خرائط جانت وبيرت والمسار الحرج .
* خرائط مراقبة الجودة .
* مقاييس الكفاءة الإنتاجية .
* التكاليف المعيارية .
* خرائط نقطة التعادل .

ومن أهم المؤشرات الرقابية ما يلى :

بعض المؤشرات الرقابية

$$\text{* معدل الربحية} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠ = \%$$

* معدل العائد على الاستثمار =

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الإستثمار}} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{الإستثمار}}$$

$$\text{* معدل دوران المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المال المستثمر}}$$

$$\text{* حصة المنشأة فى السوق} = \frac{\text{مبيعات المنشأة}}{\text{المبيعات الاجمالية فى السوق}} = \%$$

$$\text{* نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

* نسبة الإسراع

$$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{* نسبة السيولة} = \frac{\text{النقدية} + \text{الأوراق التجارية القابلة للتحويل إلى نقد}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{* نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالى المديونية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

★ **ثالثا ـ قيـاس الأداء :**

المعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات فى غياب مقاييس الأداء الفعلى . فالخطوة التالية والطبيعية هى قياس الأداء الفعلى . فالمطلوب قياس درجة الكفاءة فى انجاز الأعمال فى كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة وكما فى حالة تحديد المعايير الرقابية فانه من المطلوب اختيار طريقة القياس التى تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه .

رابعا ـ تقييم الأداء :

بعـد جمع المعلومـات الخـاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص المسئول (أو عن طريق الملاحظة الشخصية) تتجمع لدى المدير المعلومات الكافية التى تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف إذ أنه تكون لديه المعلومات الخاصة بما يجب أن تكون عليه الأحـوال وما هى عليه فى الوقت الحاضر ، وبالمقارنة يتمكن المدير من تقييم الأداء الفعلى وتحـديد الانحـرافـات وتقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج للتدخل بغرض التصحيح ،هذا مع العلم بأن عدم خروج الأداء عن الحدود المسموح بها لا يعنى بالضرورة أن تدخل المدير غير مطلوب إذ أن الانحراف غالبا ما يحدث بالتدريج . وفى حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقائه داخل الحدود المسموح بها معناه أن هناك نقطة ضعف فى الأداء لا ترقى لمستوى الانحراف لكنها ظاهرة تحتاج للدراسة لأنها ربما تستفحل وتؤدى الى انحراف ، وفى هذه الحالة غالبا ما يطلب المدير تجهيز تقرير خاص بهذه الحالة لدراستها ، أما الانحراف فانه يعنى بالضرورة التدخل لتصحيحه ، وتلعب الرقابة بالاستثناء ، فى هذه الخطوة مجالا كبيرا إذ أنها تختصر الخطوات الرقابية بالنسبة للمدير فى هذه الخطوة .

خامسا ـ تصحيح الانحراف :

وهو الخطوة الأخيرة فى الرقابة وبها يتم إعادة الأمور الى نصابها ، والتصحيح يعنى العمل على إزالة الأسباب والعوامل التى نتج الانحراف بتأثيرها .

والشكل التالى يوضح أنواع وخطوات الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى :



أنواع وخطوات الرقابة وعلاقتها بالوظائف الادارية الأخرى

قياس الأداء

المعايير الرقابية

الرقابة بالملاحظة الشخصية وتصحيح إنحرافات التشغيل

تقييم الأداء

نتائج

تشغيل النظام (توجيه وتنفيذ)

التنظيم واعادة التنظيم

التخطيط واعادة التخطيط

تقارير الرقابة بالاستثناء

شكل رقم ٢/ ٢٣

الديساوى



الجزء الثالث

تطوير وتحديث المنشأة

٣/ ١ مواجهة التغيير وإستثماره .

٣/ ٢ تطوير التنظيم وتحديث الامكانيات .

٣/ ٣ التجديد والابتكار .



١/٣ مواجهة التغيير واستثماره

COPING WITH CHANGE



مقدمة :

* التغيير أمر محتم إذ لاشىء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة ، ومن ثم فإن المنشأة - تحوطها بإستمرار عوامل التغيير .

* يفرض التغيير على إدارة المنشأة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث :

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابى .

- تتجنب (أو تقلل) من عوامل التغيير السلبى .

* يشمل التغيير كل شىء فى مناخ العمل - تقريبا - ، فالأوضاع الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، ظروف السوق والمنافسة ، الوسائل والأساليب الفنية فى الإنتاج ، رغبات الناس وقدراتهم . . . كلها تخضع للتغيير ، وبالتالى تؤثر على أداء المنشآت .

* أى تغيير - مهما بدا بسيطا - يتمثل فى أحد أمرين :

- فرصة جديدة للمنشأة .

- قيد جديد على حركة المنشأة .

• الإدارة الواعية عليها أن تتحسب للتغيير ، وتعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتجنب آثار القيود .

٣/ ١/ ١ معنى التغيير ومظاهره :

* التغيير CHANGE هو تحول فى وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون التحول فى الشكل ، أو النوعية ، أو الحالة .

* والتغيير ظاهرة مزدوجة ، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية ، كما يحدث بسبب عوامل ذاتية .

فى حالة المنشـأة قد يحدث لها تغيـير بسبب تطور عوامل السوق ، وقد يكون التغيير بفعل تصرفات الإدارة ذاتها .

★ تختلف مظاهر التغيير التى تصيب المنشآت ، ومن أهمها :

* تغير أوضاع السوق الذى تتعامل فيه المنشأة (زيادة أو نقص الطلب ، زيادة أو نقص العرض ، . . .)
* تغير النظم والقواعد الحكومية السارية فى شأن المنشأة ومعاملاتها .
* تغير رغبات وأذواق المستهلكين وتطلعهم إلى سلع أو خدمات جديدة .
* تغير أساليب الانتاج ووسائله ومعداته .
* تغير أساليب المنتجات وعبواتها وأسعارها .
* تغير الأوضاع الإجتماعية السائدة .
* تغير الأوضاع والظروف الإقتصادية المحلية والدولية .

وبصفة عامة فإن مظاهر التغيير يمكن تصنيفها إلى تغييرات داخلية وأخرى خارجية كما فى الجدول التالى :

التغييرات الخارجية	التغييرات الداخلية
* تغير الأوضاع والنظم الإقتصادية (تغيير أسعار العملة ، تغيير أسعار المنتجات الرئيسية ، تغيير نظم الائتمان ، تغيير أسس الانفاق الحكومى) .	* تغييرات فى التنظيم الداخلى (علاقات العمل ا تدفق العمل بين الإدارات ، الروتين الداخلى . . .) .
* تغير الأوضاع السياسية والتشريعية (قوانين جديدة ، لوائح جديدة تنظيم حكومى جديد ، تغيير نظام العمل والعمال . . .) .	* تغيير فى كفاءة العاملين .
* تغير الظروف العامة فى المجتمع (الظروف المناخية (جفاف) الظروف الإجتماعية الظروف الثقافية . . .)	* تغير فى سلوك العاملين ومعنوياتهم .
* تغير الظروف التكنولوجية .	

جدول رقم ٣ / ١

٣ / ١ / ٢ أسلوب مواجهة التغيير :

* الأسلوب التقليدى فى مواجهة التغيير يتمثل فى محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التى يسببها التغيير مثال : تواجه المنشأة بظهور منافس جديد وإنخفاض مبيعاتها فتحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض فى أسعارها .

الأسلوب التقليدى دفاعى فى طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل . الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة .

وغالبا فى الأسلوب التقليدى تكتفى الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ، ولكنها تفشل فى الاستفادة من الفرص الجديدة التى يتيحها التغيير .

* أما الأسلوب الأفضل فى مواجهة التغيير فيكون عن طريق توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل .

الأسلوب الحديث هجومى فى طبيعته ، وفيه تبادر الإدارة بإتخاذ إجراءات وقائية (لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (للاستفادة من التغيير حين يحدث) .

إن استخدام الأسلوب الحديث فى مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية فى تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها :

* نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنشأة .
* نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على إحتمالات التغيير .
* نظام جيد لإتخاذ القرارات بسرعة وحسم فى مواجهة التغيير المنتظر .

والنموذج التالى يصور أسلوبا مبسطا لرصد أهم المؤشرات التى تكشف عن التغيير وإحتمالاته فى المنشأة :

نموذج
رصد وتحليل المتغيرات

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
أولا : التسويق :						
١ - إجمالى المبيعات (بالجنيهات)						
٢ - إجمالى المبيعات (وحدات)						
٣ - ٪ المبيعات النقدية						
٤ - ٪ المبيعات لأكبر ١٠ عملاء						
٥ - ٪ المبيعات المحققة من المنتجات الرئيسية :						
ـ المنتج (أ)						
ـ المنتج (ب)						
ـ المنتج (جـ)						
ـ المنتج (د)						
.						
.						
.						
.						
٦ - ٪ المبيعات فى كل منطقة رئيسية :						
ـ منطقة (أ)						
ـ منطقة (ب)						
ـ منطقة (جـ)						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
٧ ـ تكلفة المبيعات .						
٨ ـ ميزانية الاعلان والترويج كنسبة من اجمالى المبيعات .						
٩ ـ قيمة المبيعات المرتدة .						
١٠ـ الزيادة فى العملاء الجدد كنسبة من اجمالى العملاء .						
ثانيا : التمويل :						
١ ـ اجمالى الأرباح .						
٢ ـ صافى الأرباح .						
٣ ـ العائد على الأموال المستثمرة .						
٤ ـ قيمة الأصول الثابتة .						
٥ ـ قيمة حقوق الملكية .						
٦ ـ قيمة أسهم المنشأة فى السوق المالية .						
٧ ـ ٪ القروض إلى حقوق الملكية .						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
٨ - معدل دوران البضاعة .						
٩ - نسبة التداول .						
١٠- نسبة السيولة .						
ثالثا : النفقات :						
١ - اجمالى الرواتب والمكافآت .						
٢ - إجمالى الرواتب الإضافية .						
٣ - إجمالى نفقات التشغيل (المصروفات الصناعية) .						
٤ - اجمالى المصروفات الإدارية .						
٥ - الاستهلاكات .						
٦ - فوائد القروض .						
رابعا : الأصول الثابتة :						
١ - قيمة الآلات والمعدات .						
٢ - اجمالى ساعات التشغيل الفعلى .						

مؤشـــــرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
٣ ـ حجم الطاقة المعطلة (ساعات العمل) .						
٤ ـ المساحة المتاحة للمصانع (قدم مربع) .						
٥ ـ المساحة المتاحة للمبانى الإدارية (قدم مربع) .						
٦ ـ المساحة المتاحة للمعارض ومنافذ التوزيع (قدم مربع) .						
٧ ـ المساحة المتاحة للمستودعات (قدم مربع) .						
٨ ـ سيارات النقل (طن/ كيلو مترى) .						
خامسا : المخزون :						
١ ـ مخزون خامات (بالجنيهات) .						
٢ ـ مخزون قطع غيار (بالجنيهات).						
٣ ـ مخزون سلع تامة (بالجنيهات).						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
سادسا : القوى العاملة :						
١ ـ العدد الإجمالى للعاملين .						
٢ ـ عدد العاملين بالمصانع .						
٣ ـ عدد الفنين والمهن المتخصصة .						
٤ ـ عدد الإداريين .						
٥ ـ متوسط إنتاجية العامل .						
٦ ـ متوسط أيام العمل السنوية .						
٧ ـ متوسط الأجازات المرضية للعامل .						
٨ ـ متوسط تكلفة العلاج للعامل .						
٩ ـ متوسط تكلفة العامل .						

نصائح مجربة لمواجهة التغيير

١ ـ كن سباقاً للتعرف والمبادرة ، ولا تركن إلى مجرد الإستجابة للتغيير بعد حدوثه ، Be pro-active, not re-active

٢ ـ كن مستعدا للطوارىء ، اعتبر الطوارىء أمرا طبيعيا محتمل الحدوث ، وليس كارثة غير عادية .

٣ ـ إدخل التغيير المستهدف على جرعات متوالية ، لا تستخدم أسلوب الصدمة فى فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة .

٤ ـ اجعل مساعديك ومعاونيك على بينة من إحتمالات التغيير ، دعهم يتوقعون التغيير ويساهمون فى إحداثه بالصورة التى تحقق أهداف المنشأة .

٥ ـ الخوف من التغيير سمة إنسانية ينبغى قبولها والتعامل معها .

تطوير التنظيم
وتحديث الامكانيات



٣/٢/١ : التطوير التنظيمى : ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

يمكن التعبير عن فكرة التطوير التنظيمى بأنها عملية مخططة لتغيير المناخ التنظيمى حتى يواكب (أو يؤثر فى) البيئة المحيطة سعيا وراء مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية .

ومن ثم نستطيع أن نضع تعريفا محددا للتطوير التنظيمى كما يلى :

> **« التطوير التنظيمى هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقى وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة فى الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل » .**

من هذا التعريف نستطيع إستخلاص عدد من الخصائص الرئيسية المميزة لاستراتيجية التطوير التنظيمى عن محاولات إعادة التنظيم المعتادة أو التقليدية وهى :

* إن التطوير التنظيمى وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهى مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، ومعنى كونها وظيفة إدارية يحدد طبيعتها الخاصة من حيث ضرورة توفر المعلومات الدقيقة وأسلوب ومعايير الاختيار وإتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغييرات التنظيمية المطلوبة .

* إن إحداث التطوير التنظيمى لا يتم عفويا أو عشوائيا ، وإنما هو نشاط يحتاج إلى التخطيط المسبق الهادف إلى إحداث آثار معينة ، وليس من شك أن كل متطلبات التخطيط السليم بمراحله وآجاله المختلفة لابد وأن تتوافر لعمليات التطوير التنظيمى ضمانا لاستمرارها وفاعليتها .

* إن منطق التطوير التنظيمى أساسا هو منطق التغيير ، ولا يجب أن ينصرف الذهن إلى أن التطوير يعنى تغيير الشكل التنظيمى كما هو مشاهد فى كثير من الحالات الواقعية ، ولكن التغيير المقصود هنا هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذى يقوم عليه العمل الإدارى . أن التطوير التنظيمى يتضمن التشخيص المستمر المنظم لواقع التنظيم ، وإنشاء خطط استراتيجية للاصلاح والتطوير ، ثم تحريك كافة الموارد والامكانيات لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ .

* وينبنى على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمى اعتبار أساسى آخر هو ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسئوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها فى تحقيق الأهداف المقررة لها ، إن التطوير التنظيمى لابد وأن يكون مسئولية جهاز محدد يسهر على توفير متطلبات ومقومات التطوير ومتابعة اجراءات تطبيقه .

* والتطوير التنظيمى مفهوم شمولى متكامل ، بمعنى أنه ينصرف إلى التنظيم باعتباره نظام كامل ، وهنا يحسن أن نفرق بين أمرين :

★ التطوير التنظيمى باعتباره استراتيجية شاملة تمس جوانب التنظيم كله مثل محاولة احداث تغيير شامل فى أساليب العمل الإدارى بالمنظمة .

★ جهود التطوير التكتيكية التى تنصب على جانب بذاته من التنظيم مثل محاولة إعادة تصميم النظام الاحصائى بالمنشأة ، فى هذه الحالة فان التطوير وأن كان يركز على أحد جوانب التنظيم ، الا أنه يتناول هذا الجانب تنـاولا متكاملا باعتباره نظام فرعى داخل النظام الأصلى وهو المنظمة ككل .

* أن هدف التطوير التنظيمى الأساسى هو رفع الكفاءة التنظيمية أى جعل المنشأة أكثر كفاءة فى تحقيق أهدافها .

أهداف التطوير التنظيمى :

أخذا فى الاعتبار طبيعة التطوير التنظيمى وخصائص التنظيمات الفعالة ، يمكن أن نحدد بعضا من الأهداف العامة التى تستهدفها عمليات التطوير التنظيمى فى المشروعات الحديثة :

* تنمية تنظيم متجدد وحيوى لا يجمد فى إطار تنظيمى ثابت ، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة ، ولعل فقدان هذه الخاصية هى أهم مشكلات كثير من التنظيمات الحكومية فى الدول النامية ، حيث لم تعد لديها القدرة على تجديد نفسها لمواءمة التطور فى البيئة .

* أن يكـون الهدف أو الوظيفة هى الأساس فى اختيار الشكل التنظيمى ، لا أن يكون النمط أو الشكل التنظيمى هو المسيطر بغض النظر عن درجة توافقه مع الهدف .

* كذلك من أهداف عملية التطوير التنظيمى الارتفاع بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والاجراءات واقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات المستمرة عن مستويات أداء تلك الأجزاء .

* تحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء التنظيم والقضاء على إحتمالات الصراع والتناقض بينها .

ومن ثم تقليل الوقت والجهد الذى ينفقه أعضاء التنظيم فى أنواع النشاط غير المنتج .

* تطوير نظم واجراءات إتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات بغض النظر عن مكانها فى التنظيم .

* ولا شك أن الهدف الأعظم والأبعد أثرا للتطوير التنظيمى هو تغيير أنماط السلوك السائدة فى المنظمة إعتمادا على مبادىء وأسس العلوم السلوكية ، وبالافادة من أساليب البحث المتقدمة التى تتيحها تلك العلوم ، ومن ثم فان التطوير التنظيمى فى سعيه إلى تغيير السلوك لأعضاء التنظيم انما يركز على الجوانب الهامة الآتية :

★ الدوافع وأسلوب تنميتها واستغلالها .

★ القوة وانتشارها أو تركزها فى التنظيم ومصادرها .

★ الاتصالات ، معوقاتها ووسائل تطويرها .

★ الادراك وأثره على المفاهيم والاتجاهات السائدة فى التنظيم .

★ القيم الإجتماعية والثقافية والحضارية السائدة فى التنظيم .

★ العلاقات الانسانية فى التنظيم ودرجة التفاعل والانفتاح الداخلى بين أعضائه .

ويمكن إذن أن نلخص فكرة التطوير التنظيمى الأساسية فى أنها عمليات البحث والدراسة المستمرة والمعتمدة على مفاهيم العلوم السلوكية والهادفة إلى تطوير النظم العامة وأجزائها فى التنظيم وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية أخذا فى الاعتبار التطورات فى المناخ المحيط .

الشروط الأساسية لفاعلية التطوير التنظيمى :

لاشك أنه قد وضح الآن تماما أن التطوير التنظيمى يختلف اختلافا كليا عن محاولات إعادة التنظيم الجزئية أو غير المتكررة (العرضية) التى تثور تحت ظل ظروف أزمة يجتازها التنظيم ، أو تحت تأثير تغيير مفاجىء فى قيادة المنظمة أو المناخ المحيط بها .

إن التـطوير التنـظيمى عمل مستمر ومنتظم يتم وفقا لخطط موضوعية مستهدفا الإرتفاع المستمر بكفاءة التنظيم ، من ذلك نستطيع أن نحدد بعض الشروط الأساسية المواجب توافرها لفاعلية عمليات التطوير التنظيمى :

أولا : وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمى تعم المنظمة بأكملها ولا تقتصر على بعض جوانبها فقط .

ثانيا : تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمى وتوفيرها للامكانيات المادية والبشرية إضافة إلى السلطة اللازمة لتحقيق خطط التطوير .

ثالثا : إرتباط عملية التطوير التنظيمى بالأهداف الدقيقة للمنظمة ومن ثم فان من أسس نجاح وفاعلية التطوير التنظيمى التحديد المسبق والدقيق لأهداف المنظمة وأغراضها .

رابعا : الاقتناع بأن عمليات التطوير التنظيمى هى نشاط آجل لا يحدث آثاره بسرعة فهى أقرب إلى الاستثمار بعيد الأجل من الانفاق العاجل ، ومن ثم يجب توفير الوقت والموارد المادية اللازمة دون تعجل النتائج .

خامسا : إستخدام أسلوب العمل الجماعى حيث يحتاج العمل إلى خبرات متعددة وتخصصات مختلفة لكى يتم بحث التنظيم من جوانبه المتباينة .

سادسا : أن الـتركيز فى محاولات التـطوير التنظيمى وتغيير السلوك لا ينصب على الأفراد بقدر ما ينصب على الجماعات .

بعض المواقف التى تبرر الالتجاء إلى أسلوب التطوير التنظيمى :

لقد أوضحنا أن التطوير التنظيمى يجب أن يمثل جزءا أساسيا من فلسفة الإدارة الحديثة وانه نشاط مستمر على مدار الزمن ، ومع ذلك فان هناك بعض المواقف الإدارية التى تتضح فيها حاجة ماسة إلى جهود خبراء التطوير التنظيمى ، من تلك المواقف :

* الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية الشاملة للإدارة ، مثلا التحول من التعامل مع السوق المحلى أساسا إلى التعامل مع الأسواق الخارجية ، أو التحول من محتكر أو منتج وحيد إلى استراتيجية تنافسية .

* الحاجة إلى تغيير المناخ العام للتنظيم يجعله أقل جمودا أو تحفظا أو تطويره ليسمح بقدر أكبر من التفاعل والمشاركة بين العاملين .

* الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمى العام وتعديل طبيعة الحدود والفواصل بين أجزاء التنظيم واعادة صياغة اختصاصات وسلطات كل جزء .

* الحاجة إلى تقليل احتمالات ومصادر الصراع بين أجزاء التنظيم وأعضائه ، وتحسين امكانيات الاتصالات والتبادل الصحيح للمعلومات بين تلك الأجزاء .

* الحاجة إلى التكيف أو التأقلم مع مناخ جديد كما فى حالة انتقال منظمة للعمل فى مجتمع مختلف له طبيعة وقواعد وتقاليد تختلف عن تلك التى كانت المنظمة تعمل فى ظلها سابقا .

وبصفة عامة فان هناك كثيرا من المواقف التى تعترض حياة التنظيم وتدعو إلى استخدام أسلوب التطوير فى محاولة للتغلب على مشاكل بذاتها أو تعديل التنظيم ليتناسب مع التطورات الملاحظة فى البيئة المحيطة به والمؤثرة على كفاءته وأوضاعه .

اجراءات التطوير التنظيمى :

تعتمد عمليات التطوير التنظيمى على استخدام أسلوب تحليل النظم أى الدراسة المنظمة والمتكاملة التى تهدف إلى وصف وتقييم الأنشطة والاجراءات وما يضمها من تنظيمات هيكلية للكشف عن نواحى القصور أو التخلف تمهيدا لإتخاذ قرارات التطوير والتغيير .

وتمر دراسة وتحليل النظم عادة بالمراحل المتكاملة الآتية :

* مرحلة تحديد المشكلة ووضع الاطار العام للبحث .
* مرحلة البحث وتجميع المعلومات .
* مرحلة التفسير .
* مرحلة الاستنتاج ووضع التوصيات .

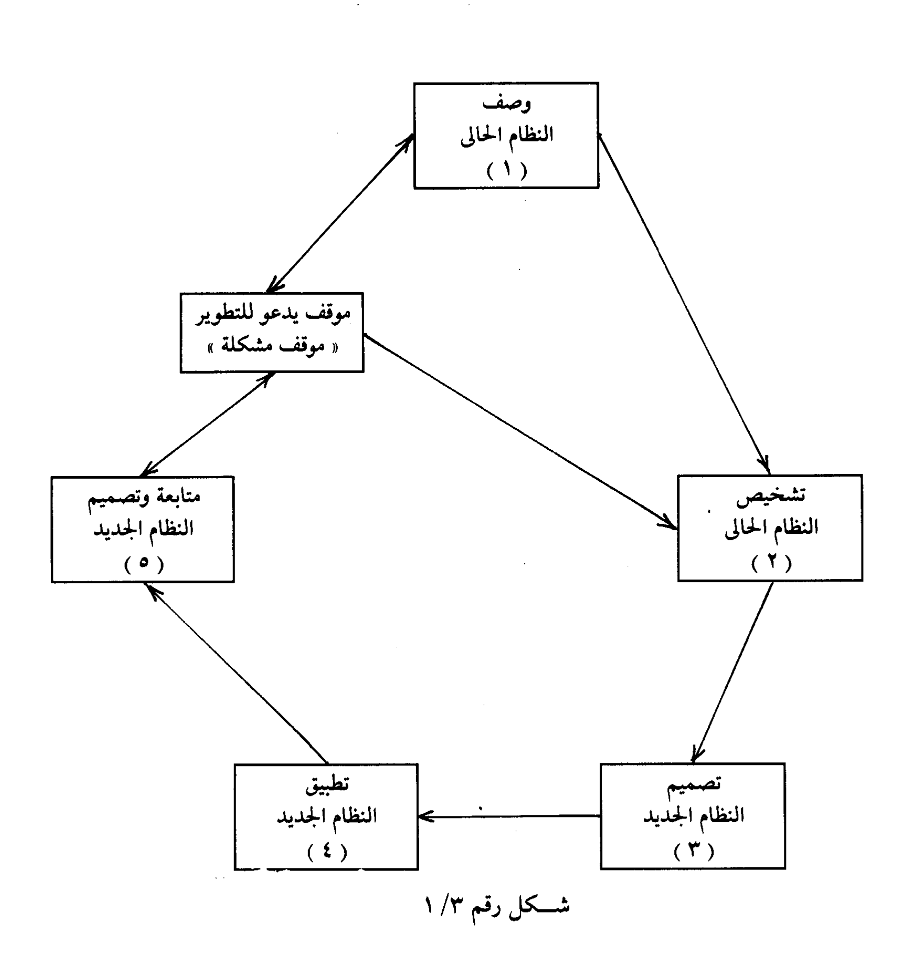
والشكل التالى يمثل مراحل دراسة وتحليل النظم ومكوناتها :

ويمكن تلخيص خطوات دراسة وتحليل النظم المستخدمة فى عمليات التطوير التنظيمى فى الآتى :

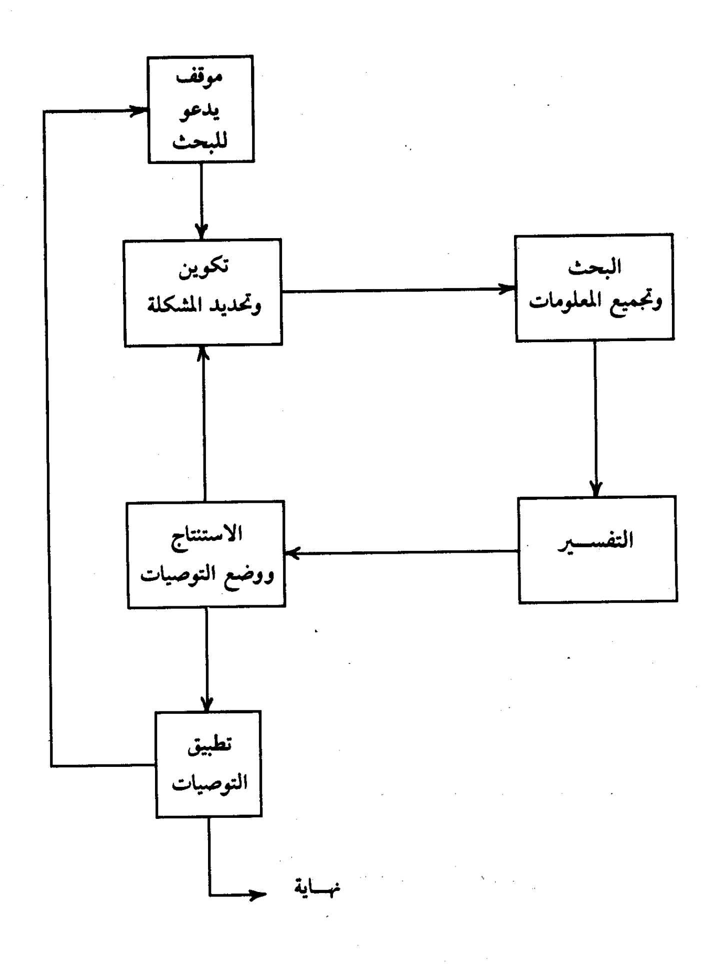
* مرحلة وصف النظام الحالى .
* مرحلة تشخيص النظام الحالى واكتشاف ما به من عيوب .

* مرحلة تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف .
* مرحلة وضع النظام الجديد فى التطبيق .
* مرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد .

ولا شك أن تحديد الخطوات السابقة يصور التداخل والتشابك والاستمرار فى عمليات التطوير التنظيمى ، كما يدل ذلك الشكل التالى :



شكل رقم ٣/ ١


موقف
يدعو
للبحث
تكوين
وتحديد المشكلة
البحث
وتجميع المعلومات
التفسير
الاستنتاج
ووضع التوصيات
تطبيق
التوصيات
نهاية

شكل رقم
٢/٣

٣/٢/٢ تحديث الامكانيات :

* من عوامل نجاح المنشآت أن تعمد باستمرار الى تحديث امكانياتها المادية وإستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق دفع الكفاءة والانتاجية ، التى تتمثل فى :
  - ★ نفقات نسبية أقل .
  - ★ ربحية نسبية أعلى .

* ويشمل التحديث كافة الامكانيات والموارد التى تستخدمها المنشأة :
  - ★ تحديث المبانى الإدارية .
  - ★ تحديث المعدات والتجهيزات المكتبية .
  - ★ تحديث وسائل الاتصال .
  - ★ تحديث الأجهزة والآلات فى المصانع .
  - ★ تحديث وسائل وامكانيات التخزين .
  - ★ تحديث وسائل النقل .

* ولا يغيب عن البال أن عملية التحديث تمثل نفقة زائدة لذا من المهم إتخاذ القرارات بشأنها بناء على حساب للتكلفة والعائد المتوقع نتيجة للتحديث .

> **يمكن تصوير الأمر على أنه دراسة جدوى مصغرة تشمل الجوانب الفنية والإقتصادية للتحديث .**

العناصر الأساسية لدراسة جدوى الاستثمار فى تحديث الامكانيات

ـ الجوانب الفنيــة :

* الصفات والخصائص الفنية للامكانيات الجديدة :
  - ★ الطاقة الانتاجية .
  - ★ الســرعة .

★ توفر قطع الغيار .
★ إستهلاك الوقود (الكهرباء) .
★ الحاجة الى عمالة متخصصة .
★ العمر الإفتراضى للامكانيات .

ـ الجوانب الإقتصادية :

★ تكلفة شراء الامكانيات الجديدة .
★ تكلفة التركيب .
★ تكلفة تدريب العاملين على الإستخدام .
★ تكاليف الصيانة والاصلاح المقدرة .
★ القيمة عند انتهاء العمر الافتراضى .
★ نفقات التشغيل .

ـ احتساب الربحية :

★ الايرادات المتوقعة سنويا .　　　　فترة الاسترداد
★ النفقات المقدرة سنويا .
★ معدل العائد على رأس المال المستثمر .

الأسلوب المنهجى لإتخاذ قرار
تحديث الامكانيات

* **الخطوة الأولى** : دراسة الامكانيات الحالية وتوصيف كفاءتها فى التشغيل ، نفقاتها ، مساهماتها فى الأرباح .

* **الخطوة الثانية** : تحليل عيوب الامكانيات الحالية ومشكلاتها وتحديد الآثار السالبة على الانتاجية والأرباح .

* **الخطوة الثالثة** : تحديد الامكانيات الجديدة المطلوبة لتحل محل الحالية ، مواصفاتها ، تكلفتها ، متطلبات ومقومات إستخدامها .

* **الخطوة الرابعة** : تحليل الجدوى الفنية والإقتصادية للامكانيات الجديدة ومقارنتها بالامكانيات الحالية .

* **الخطوة الخامسة** : إتخاذ القرار بناء على المقارنة السابقة .

٢/٣ التجديد والابتكار

INNOVATION .

* المنافسة هى السمة الرئيسية لعالم الأعمال اليوم ، فالمنشآت المختلفة تتنافس (وفى حالات كثيرة تتصارع) على الفوز بنصيب أكبر فى السوق ، وسواء كان ما تقدمه المنشأة للسوق سلعة أو خدمة ، فإن قبول المستهلك (المستخدم) لها هو الفيصل فى نجاح المنشأة .

* الأمر الهام أن تدرك إدارة المنشأة أن ما تقدمه للمستهلك (المستخدم) ليس مجرد سلعة (أو خدمة) ولكنها فى الحقيقة تقدم مزيجا MIX أو حزمة مترابطة PACKAGE من الصفات والخصائص كما يلى :

عناصر المزيج التسويقى

* سلعة (أو خدمة) لها صفات وخصائص محددة .
* مستوى محدد من الجودة للسلعة (الخدمة) .
* سعر محدد تباع به السلعة (الخدمة) .
* أسلوب محدد للتوزيع وتوصيل السلعة (الخدمة) إلى المستهلك .
* أسلوب محدد لخدمات ما بعد البيع (حق رد السلعة ، اصلاح ، صيانة ، . . . . . الخ) .
* تأثير نفسى معين نتيجة للاعلان والترويج عن السلعة ، وسمعة المنشأة وشهرتها .
* خدمات بيعية (ائتمان ، تعبئة متميزة للسلعة ، خدمات تكميلية . . . . . الخ) .

* إذن المنافسة لا تقتصر على جانب من جوانب المزيج التسويقى ، ولكنها تشمل كل الجوانب عادة .

المدخل السليم للمنافسة ، أن يكون للمنشأة ميزة نسبية على الآخرين ، أى سبب للتفوق والتميز على المنافسين ، ولكن كيف ؟

* المصدر الحقيقى للنجاح فى المنافسة - أى للتميز- أن تبتكر المنشأة شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ، ومن هنا يكون لها سبق فى السوق ، ولكن هل أى جديد ينجح فى كسب المستهلك ؟

التجديد والابتكار له شرطان : الأول أن يحققا رغبة للمستهلك ، والثانى أن يحققا ميزة تسويقية للمنشأة .

. . إدارة التجديد والابتكار Innovation Management هى من الوظائف الرئيسية للإدارة العليا فى المنشآت الحديثة .

أهم مجالات التجديد والابتكار

* تجديد السلعة ذاتها (الخدمة) .
* تجديد العبوة .
* تجديد أساليب البيع .
* إبتكار أساليب (نظم) جديدة للتقسيط والبيع الآجل .
* ابتكار أساليب جديدة للتوزيع المادى للسلع .
* تجديد فى أماكن البيع وأساليب عرض المنتجات .
* تجديد وابتكار خدمات جديدة مكملة للسلعة (الخدمة) .
* تجديد وابتكار وسائل الإعلان والترويج . .

* تجديد وابتكار مواد جديدة لصنع السلعة (أسلوب جديد لأداء الخدمة) .

* تجديد وابتكار أساليب جديدة للانتاج .

التجديد والابتكار مصدرهما معلومات السوق ورغبات المستهلكين ، ولهما تكلفة وعائد ينبغى أخذهما فى الإعتبار قبل إتخاذ القرار .



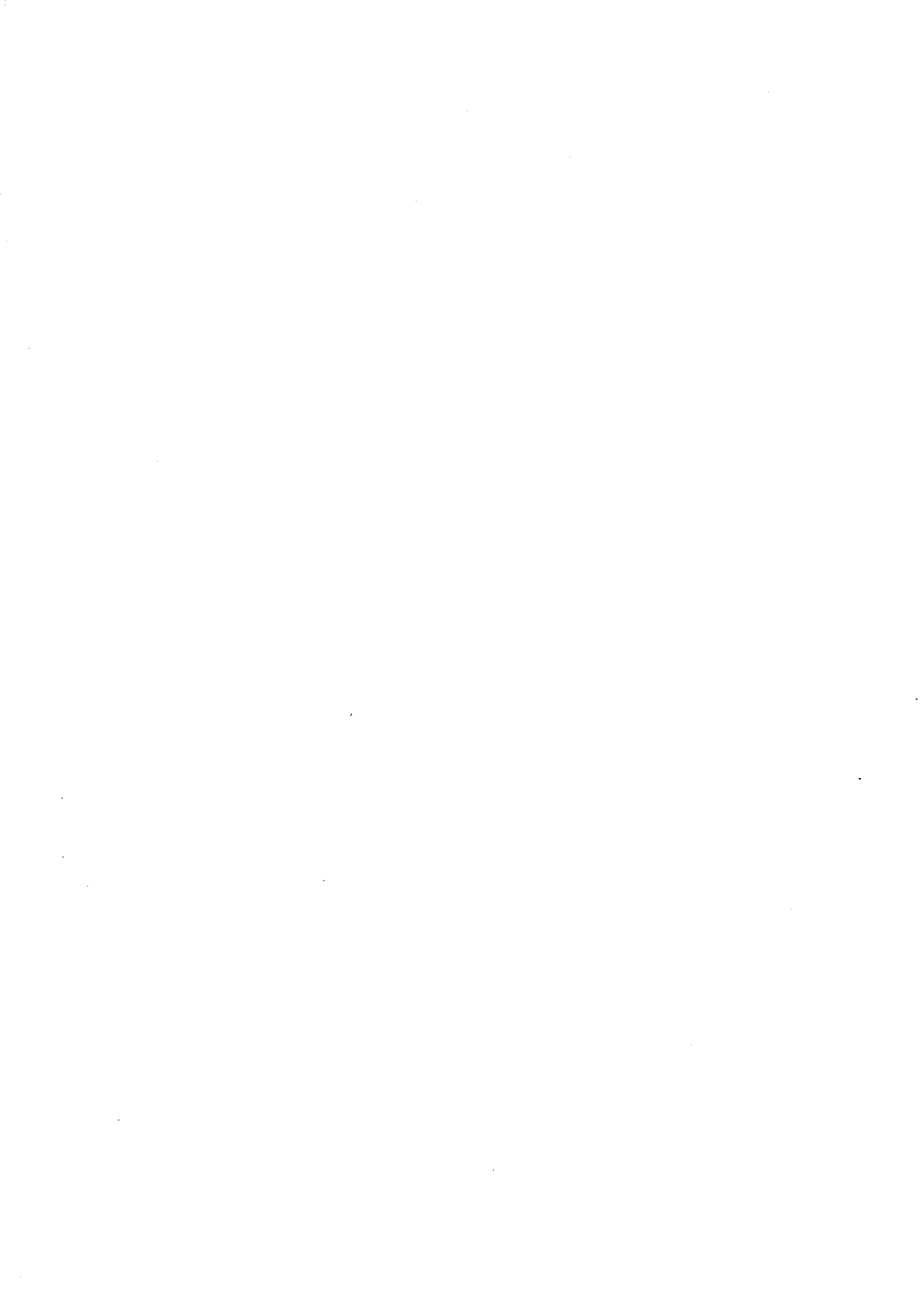
الجزء الرابع

مقومات النجاح الادارى

٤/١ كيف تصبح مديرا ناجحا ؟

٤/٢ المسئوليات الأساسية للمدير .

٤/٢ الأدوار المختلفة للمدير .



١/٤ كيف تصبح مديرا ناجحا ؟



* إن المدير يصنع ولا يولد . أعظم المديرين وأكثرهم نجاحا لم يولدوا هكذا ناجحين ، ولكنهم مروا بتجارب واكتسبوا خبرات ومهارات وتعلموا أساليب للادارة يمارسونها فى مؤسساتهم بطريقة منظمة واضحة تميزهم عن غيرهم من المديرين الأقل نجاحا .
* تلعب الادارة ، خاصة الادارة العليا ، دورا هاما وأساسيا فى المنشأة .

فالادارة تقوم بوظيفة النظر فى المستقبل وتحديد أهداف المنشأة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتشغيل المنشأة وتوجيه الاستخدام الأمثل لهذه الموارد (وعلى وجه الخصوص الأفراد) .

تقوم الادارة بعملية ادارية متكاملة وهى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة .

* إن قلب ومركز العمل الادارى . . هو التعامل مع الناس . . المدير الناجح هو الذى يجعل الأخرين يعملون ويحقق أهداف المنشأة من خلال جهود الآخرين المدير . . قائد ، يتعامل ، يوجه ، يؤثر . . فى الآخرين داخل المنشأة وخارجها .

يحتاج المدير إلى مهارات أساسية للنجاح فى مهامه وخاصة التعامل مع الناس (القيادة ، الاتصال ، اتخاذ القرارات) .

* يتعامل المدير مع مشكلات معقدة ويواجه مواقف متغيرة .

لذلك فهو يحتاج إلى المعلومات المتجددة التى تصف له المواقف وتساعده على استنتاج المتغيرات وأسبابها وأساليب التعامل معها .

ولكى يواجه المدير هذه المشكلات فهو يمارس قدرات مختلفة (مهارات) ويستخدم أساليب متطورة ، ويحرص على :

تنمية وتدريب المساعدين وحسن استخدام الوقت .

نظرة قريبة إلى المدير :

من هم المـديرين وماذا يفعلون ؟ كيف ينجح البعض منهم فى تحقيق انجازات كبيرة بينما يفشل آخرون ؟ هل الادارة موهبة توجد لدى بعض الناس ويحرم منها آخرون ؟ أم أن الادارة أسس ومبـادىء وأسـاليب يمكن تعلمها ؟ هل تكتسب القدرات الادارية بالممارسة (بالتجربة والخطأ) أم يتم تعلمها بالتدريب والتعليم المنظم ؟

تأمـل الأسئلة السابقة وحاول أن تبدى أراءك بالنسبة لها مستخدما الجدول رقم ٤/ ١ .

جدول رقم ٤/١

الأسئلة	الإجابة *	
	نعم	لا
* المدير هو من يشغل منصب إدارى .		
* المدير هو كل من له صلاحية إدارية .		
* الحظ هو أهم عامل فى نجاح المدير .		
* الموهبة هى السبب الحقيقى لنجاح المدير .		
* الدراسة الجامعية هى أساس تكوين المدير .		
* الممارسة والتجربة العملية أهم فى تكوين المدير من الدراسة النظرية .		
* أى إنسان يمكن أن يكون مدير ناجح .		
* لكى ينجح المدير فى عمله فهو يحتاج إلى مساعدين أكفاء .		
* لكل مدير فلسفة خاصة وأسلوب متميز فى الإدارة .		
* المشكلة الأساسية لأى مدير هى كيف يحقق أرباحاً لمنشأته .		

* ضع علامة صح تحت خانة (نعم) أو (لا) حسب رأيك .

* هل حاولت الاجابة على التساؤلات السابقة لمعلوماتك فى الجدول رقم (١) هناك ٤ إجابات (نعم) والباقى (لا) .

* دعنا نحاول معا الوصول إلى بعض المعلومات المفيدة التى تساعد فى الاقتراب من المدير والتعرف عليه :

- المدير الناجح هو شخص له قدرات ومواهب متميزة بلا شك .

. فهو قد تعلم كيف ينظم عمله ويمارسه بطريقة مرتبة لها منطق .

. وهو قد تعلم كيف يواجه المشاكل كل بحسب أهمياتها وأولوياتها ويتعامل معها .

المـديـر النـاجـح لا يبدد جهده فى الأمور قليلة الأهمية ، ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية .

ـ المـدير النـاجـح يعتمـد على مجمـوعة من الأساليب العلمية (أو قل المجربة) المصممة لاستخدام المديرين . والمدير الناجح يدرك أهمية عمله وتميزه عن غيره من الأعمال . ان عمل المدير هو الوحيد من نوعه الذى يتوقف النجاح فيه على (عمل الآخرين) .

يستخـدم المدير الناجح أساليب متميزة فى تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

ـ لا يعتمد المدير الناجح على مجرد حسن الحظ أو كما نقول (ضربة حظ) .

بل هو يحقق نجـاحه بالعمل الدائب والتخطيط الجيد والمتابعة والمثابرة ، إن أهم سمات المدير الناجح هى القدرة على تقدير الظروف المحيطة وحساب احتمالات النجاح أو الفشل ، ثم اتخاذ القرار الأنسب .

ومن هنا فالنجاح نتيجة للحساب والتقدير وليس مجرد حدث طارىء عفوى .

المـدير الناجح يرى ما لا يراه الآخرون ويستثمر الفرص المتاحة بكفاءة أعلى من غيره .

ـ لم يولد المدير وهو ناجح ، إنما النجاح الادارى تعليم وتدريب وخبرة منظمة ، وبالتالى فكل منا يستطيع أن يجعل من نفسه مديرا ناجحا .

أنماط النجاح الادارى :

عندما نتتبع حياة المشاهير من رجال الادارة فى مجالات الصناعة والتجارة والمال وغيرها من قطاعات الاقتصاد الوطنى فى العالم نجد أنهم يتميزون بصفات وخصائص فى عملهم كان لها أثرها فى النجاح الذى حققه كل منهم لنفسه ولمنشأته .

وإذا استعرضنا نجوم الادارة اللامعين فى تاريخ الوطن العربى الحديث نجد أيضا نفس الحقيقة . . أنهم رجال مارسوا أعمالهم الادارية بنمط متميز أسهم فى نجاحهم المتواصل .

ومن المتفق عليه أن المدير الناجح يصل إلى النجاح بالجهد والعمل المنظم ، ومن ثم فهو يتصف بالآتى :

* المدير الناجح لا يقدم على أى عمل إلا فى ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة .

المديرون لا يبدأون عملا من فراغ ، ولكنهم يحددون أهدافا واضحة ، ويفكرون فى أنسب الطرق ، والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف (انهم يخططون)

* المدير الناجح يدبر ويوفر الموارد اللازمة للعمل وينظم ويوجه هذا الاستخدام وفقا لقواعد محدده .

يحتاج العمل - أى عمل - إلى استخدام طاقات وموارد ، أهمها المورد البشرى . لذلك فالمدير الناجح يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها . وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد البشرى - الأيدى العاملة - بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذى يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصاتهم ومسئولياتهم من أهم عناصر النجاح للمديرين . (انهم ينظمون ORGANIZE) .

* المدير الناجح لا يستخدم االأفراد فقط ، انه يحترم مساعديه ويستفيد من طاقاتهم الخلاقة .

المديرون الناجحون هم فى الحقيقة خبراء فى العلاقات الانسانية هم يعرفون كيف السبيل إلى إقناع الأفراد ، وتحفيزهم للعمل والعطاء ، انهم لا يتعاملون مع العاملين على أنهم آلات تؤدى أعمالا روتينية وفقا لتعليمات الادارة . بالعكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه انسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن تسهم فى انجاح المنشأة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل ايجابى منتج (انهم يحفزون MOTIVATE) .

* المدير الناجح لا يترك شيئا للصدفة ، بل هو يراقب ويتابع بشكل مستمر .

المديرون لا يضعون الخطط ثم ينسونها ، أو كما يقال (يضعونها فى الأدراج) ، بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الانجازات ، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ويقارنونها بالأهداف الواردة فى الخطط .

الرقابة والمتابعة اذن هى من سمات المدير الناجح حتى يستطيع - أولا بأول - أن يكشف أى قصور فى الأداء أو انحراف فى التنفيذ ، ويعمل على تحليل أسبابه والبحث عن سبيل علاجه حتى يضمن - فى النهاية - أن يحقق الأهداف التى حددها لنفسه .

المديرون الناجحون اذن يقيمون صلة مستمرة مع العمليات ولا ينعزلون عن مجرى الأحداث فى منشآتهم (إنهم يراقبون CONTROL) .

مهارات التميز الادارى :

هل كل مدير يطبق الأنماط السابقة يعتبر مديرا ناجحا ؟ لا شك أن النجاح درجات . فهناك من ينجح بتقدير مقبول وهناك من يصل إلى الامتياز . نحن نبحث عن التميز . . وكل مدير يسعى لأن يكون ممتازا ومتميزا . . ما هى مهارات التميز الادارى ؟

* المديرون المتميزون هم الخبراء فى تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

الادارة كما عرفها الكثيرون هى « حل المشاكل » لذا أن يكون للمدير أسلوبا فى « حل المشاكل » معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج .

وحل المشاكل لا يأتى عفوا أو عشوائيا (ليس ضربه حظ كما اتفقنا) ، ولكنه يحتاج إلى منطق فى تحديد المشكلة ووصفها بدقة ، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزاءها المتشابكة ، وقدرة على تمييز المشكلة الحقيقة من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل ، وأخيرا معيار اختيار البديل الأفضل .

* المديرون المتميزون ناجحون فى ادارة الاجتماعات :

الوقت من ذهب ، وأغلب وقت المدير ينقضى فى اجتماعات متنوعة ، واذا لم يمارس المدير مهارة فى قيادة الاجتماع والوصول إلى الغاية منه فى أقصر وقت ، ضاع الوقت وفقد الهدف .

* المديرون المتميزون هم الخبراء فى تكوين وتنمية المساعدين الأكفاء المخلصين :

يعتبر المدير المتميز أن خلق صف ثان من المساعدين الأكفاء هو مسئوليته والتزامه ، وهو يعمد إلى ذلك بحسن الاختيار ، والتوجيه المستمر للمساعدين ،وتدريبهم على تحمل المسئوليات وتفويضهم صلاحيات للعمل واتخاذ القرارات .

وهو فى جميع الأحوال يشجعهم على المبادرة والتجديد ويشركهم فى التفكير ويستمع إلى آرائهم ووجهات نظرهم .

والمـدير المتميز له أسـاليبه المتميزة فى تنمية المساعدين والحفاظ عليهم دون أن يتسربوا إلى منشآت أخرى .

* المدير المتميز فعال فى استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها فى اتخاذ القرارات .

المعلومات هى شريان الحياة للادارة ، هى بمثابة الدم فى جسم الانسان ، لابد من أن تتدفق باستمرار وبانتظام ، كما لابد أن تتجدد أولا بأول حتى يكون لها فائدة .

والمدير المتميز يدرك أهمية المعلومات وينجح فى البحث عنها واستخراجها فى الوقت المناسب . فالقرارات التى يتخذها لابد أن تكون مؤسسة على معلومات سليمة . كما أن للمدير المتميز نظما وأساليب متطورة لمعالجة البيانات وحفظها وتجديدها واسترجاعها (انهم يسـتـخـدمـون نظم معـلومـات الادارة MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (MIS) .

* المديرون المتميزون لا ينتظرون حتى تقع الأحداث ، بل هم يبادرون .

البائع التقليدى ينتظر إلى أن يحضر اليه العميل طالبا السلعة ، ولكن البائع المتميز يبادر ويذهب إلى العميل عارضا عليه السلعة ، كذلك المدير المتميز لا يقبع فى مكتبه ينتظر حتى تقع الأحداث ، بل هو يأخذ زمام المبادرة INITIATIVE ويسبق الأحداث ، ماذا يفعل المدير على سبيل المثال :

- يبحث عن الأسواق الجديدة .
- يعلن عن السلع والخدمات لخلق الطلب عليها .
- يشجع الاختراع والابتكار ليجدد السلع .

إن المدير المتميز يتحمل المخاطر RISK TAKER ويجدد ويبتكر ومن هنا يحقق نتائج غير عادية .

* المديرون المتميزون يقدرون قيمة الوقت وينجحون فى ادارة الوقت .

الـوقت من أثمن المـوارد التى يستخـدمها المدير . وما ينفق من وقت لا يمكن اسـترجاعه والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقه أو تكلفة ، وبالتالى يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن ، ولذلك فهو يبحث دائما عن أساليب العمل التى توفر الوقت TIME SAVER فهم يحققون انتاجية أعلى فى وقت أقل .

* المديرون المتميزون يواجهون التغير CHANGE ويتعاملون معه .

هم لا يتمسكون بالأوضاع القائمة ، ولا يتجمدون فى قوالب ثابتة ، بل المدير المتميز يعترف بأن كل ما حوله متغير ، وبالتالى فهو يقبل على عمله بعقلية مرنة تتقبل التغيير ، بل هو يوظف التغيير ويخطط له لخدمة أهدافه PLANNED CHANGE

التغيير اذن لا يأتى مفاجأة ويأخذ المدير على غرة ، بالعكس فإن المدير المتميز يتوقع التغيير (أو يخطط له) ويعد ويستعد لاستقباله والتكيف معه واستثماره لصالح المنشأة .

* المديرون المتميزون يتحملون مسئولية تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفى .

عادة يستند الفرد إلى من يأخذ بيده فى مسار التقدم الوظيفى ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهدا بعلمه وخبرته واجتهاده لكى يصل إلى المستوى الوظيفى الذى يتمناه لنفسه ، لذلك نجد المدير المتميز :

* يعلم نفسه بشكل متصل .
* ينمى قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتى .
* يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين .
* يواظب على الاطلاع والتثقف بكل جديد .

٢/٤ المسئوليات الأساسية للمدير

MAJOR RESPOMSIBILITIES OF MANAGERS



* الادارة ظاهرة عامة توجد حينما يشترك شخصان أو أكثر فى أداء عمل معين لتحقيق نتيجة (هدف) محدد .

فالادارة توجد فى المتجر الصغير ، كما توجد فى المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم ، وكذلك فالادارة أساسية فى الشركات والمنشآت الضخمة .

وفى الواقع نحن نجد الادارة حتى فى المنزل أو المدرسة أو المستشفى وغيرها من مواقع العمل والحياة .

ولا شك أن ادارة متجر أو مشغل صغير يعمل به ثلاثة أو أربعةعمال هى أمر سهل وهين بالقياس إلى ادارة مؤسسة يعمل بها بضع مئات من العاملين ، وكذا فان الادارة أصعب فى الشركة الكبرى ذات الآلاف من العاملين والعديد من الأنشطة وملايين الجنيهات المستثمرة فى الانتاج والتشغيل .

وبرغم الاختلاف فى حجم العمل الادارى ودرجة الصعوبة فى الادارة ، الا أن المتفق عليه هو« وحدة العملية الادارية » بمعنى أن مهام ومسئوليات المدير واحدة - قد تختلف فى المدى أو الدرجة من موقع لآخر - الا أنها لا تختلف فى النوع .

* المديرون - فى مختلف المواقع - يتحملون مسئوليات مشتركة ويقومون بأنشطة متشابهة (لا شك طبعا أن الكفاءة فى الأداء ستختلف من مدير لآخر وبالتالى النتائج) .

وقد أوضحنا أن المدير الناجح والمتميز له سمات وخصائص وأساليب يتفوق بها على غيره من المديرين .

ان المهارة الأولى للمدير أن يتعرف بدقة على مسئولياته والهدف من وجوده .

لماذا نريد المدير فى أى موقع ؟ لابد للمدير أن يجيب على هذا السؤال حتى يكون فى المسار الصحيح باستمرار ولا يضل الطريق .

المدير مطلوب بالدرجة الأولى لكى ينسق ويقود جهود الآخرين للوصول إلى أهداف المنشأة .

أشياء ليست من الادارة :

قلنا على المدير أن يتعرف على مسئولياته . ولذلك فالأمور الآتية لا تعتبر من مسئوليات المدير وعليه أن يتفاداها .

* أداء الأعمال التى استخدم أفراد آخرون للقيام بها :

فى أغلب الأحيان يكـون المـدير أكثر علما وخبرة من مرؤوسيه . لذا نجـده لا يستطيع مقاومة الاغراء أن يؤدى بنفسه الأعمال المسندة إلى مرؤوسيه .

لا شك أنه سيؤدى العمل أفضل من مرؤسه ، ولكن بأى تكلفة . ان المدير فى هذه الحالة يهمل مسئوليته الحقيقية وهى توجيه مرؤوسيه والاشراف عليهم ، وينزلق إلى مسئولية غير ادارية وهى تنفيذ العمل بنفسه .

كثيرون من المديرون يفعلون هذا . انهم يصرون مثلا على :

* استلام كل البريد وفتح الخطابات بأنفسهم .
* الرد على المكالمات الهاتفية .
* كتابة التقارير بأنفسهم .
* الاتصال بالعملاء لانجاز عمليات البيع .

طبعا حين يحتاج المرؤوس إلى مساعدة رئيسه فهذا أمر آخر .

ترك المشاكل بلا حل :

إن السبب الأساسى لوجود المدير فى أى موقع هو أن يقوم بحل المشاكل ، ولذا أن يترك المدير المشاكل تتفاقم دون أن يبادر إلى حلها فهو بهذا يتنصل من مسئوليته الأساسية .

فالمدير ينبغى عليه تغيير الظروف والأوضاع التى تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها ، فاذا لم يفعل فهو ليس مديرا .

أسباب المشاكل كثيرة ولابد من رصدها وتحليلها ، واتخاذ قرارات بشأنها . هذه هى مسئولية المدير .

* **الفشل فى التركيز على أهداف المنشأة :**

كثير من المـديرين تجذبه اهتمامات وأنشطة قليلة الأهمية ينفق فيها أغلب وقته ، بينما يهمل الأهداف الرئيسية للمنشأة التى ينبغى أن يركز عليها كل اهتمامه :

* بعض المديرين ينفق أغلب وقته فى مراجعة أوراق سبق لغيره مراجعتها .
* بعض المديرين يصر على اعادة كل العمليات الحسابية فى الفواتير المقدمة للاعتماد ـ رغم أن المحاسب أعدها ووقع عليها .
* بعض المديرين يصر على مراجعة بطاقات حضور وانصراف العاملين بنفسه .

جرب أن تراجع ما تقوم به ـ وما لا تقوم به ـ من أعمال فى عملك اليومى وقرر بنفسك هل تقوم فعلا بما يجب عليك كمدير ؟ استخدام الجدول رقم (٣) .

جدول رقم ٤/٢

رقم	الأعمال التى أزاولها بصفة مستمرة	هل هى حقا أعمال إدارية		إذا كانت غير إدارية
		نعم	لا	لماذا لا تتجنبها ؟

رقم	الأعمال التى لا أزاولها	هل هى أعمال إدارية		اذا كانت ادارية
		نعم	لا	لماذا لا تقدم عليها ؟

٣/٤ الأدوار المختلفة للمدير



الأدوار المختلفة للمدير :

يمكن تشبيه المدير أثناء ممارسة عمله فى يوم عمل عادى بالممثل الذى يشارك بالتمثيل فى مسرحية تقوم على تعاون فريق من الممثلين كل منهم له دور .

وبعض الممثلين متخصصين يقومون بأدوار محددة مرسومة تماما لا يستطيعون الخروج عنها ، بينما كبار الممثلين لهم حرية أكبر فى اختيار الأدوار التى يقومون بها وصبغها بطابعهم الشخصى .

والمدير ممثل ماهر له قدرة على تقمص أدوار مختلفة ، وعليه أن يجيد هذه الأدوار جميعها والا فشل فى تحقيق أهدافه .

ويوضح الجدول رقم ٣/٤ هذه الأدوار المتعددة للمدير :

جدول رقم ٤/٣
أدوار المدير

الدور		
١	الزعيم FIGUREHEAD	
٢	القائد LEADER	
٣	المراقب MONITOR	
٤	ضابط الاتصال LIAISON	
٥	رجل الأعمال ENTREPRENEUR	
٦	حلال الأزمات CRISIS HANDLER	
٧	موزع المعلومات DISSEMINATOR	
٨	مخصص الموارد RESOURCE ALLOCATOR	

* المدير . . . زعيما :

إن المدير فى أى موقع وعند أى مستوى هو مثال ونموذج يحتذيه مرؤوسيه . يجب عليه أن يظهر ويتواجد فى كل مكان بحيث يجده المرؤوسون معهم حينما يحتاجونه .

فهو مطالب برئاسة الاجتماعات ، حضور الاحتفالات ، التواجد فى أماكن العمل وتوفير التشجيع لمعاونيه ، وحتى فى النواحى غير الرسمية نجد المدير مطالب بأن يكون متواجدا دائما .

إن التطبيق العملى لفكرة المدير « الزعيم » تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد « الأب » وتصدر عنه تصرفات أبوية ناحية مرؤوسيه . **ما الرأى فى ذلك ؟ هل توافق على هذا الأسلوب فى الادارة ؟** **ما هى مشكلاته ومزاياه ؟**

* المدير . . . قائدا :

القائد هو الشخص الذى يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو المختص باتخاذ القرارات الأساسية ، والقيادة مهمة رئيسية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المنفذين فى مختلف المستويات والتخصصات . سواء فى الأوقات العادية أو غير العادية ، فإن للقائد مسئولياته وواجباته ، والقيادة اتصال دائم وتفاعل مع التابعين وفهم لمشكلاتهم وتعاون فى حلها .

* ما هى أبرز سمات القائد الادارى ؟
- فهم وادراك طبيعة السلوك الانسانى .
- القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأة .
- القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته .
- فهم وادراك طبيعة العلاقات الانسانية ، والقدرة على العمل فى جماعات .

(من أبرز القادة الاداريين الذين تعرفت عليهم وما هى سماتهم ؟)

* **المدير . . . مراقبا :**

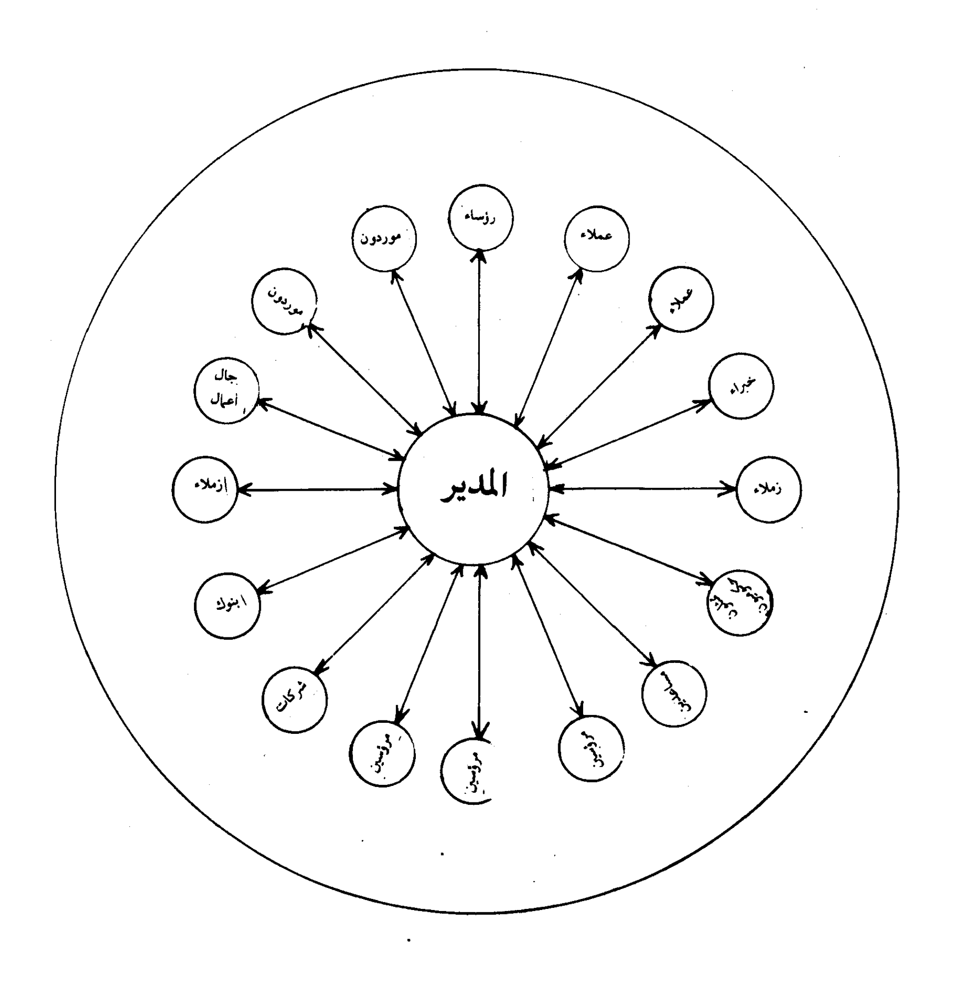
لايكتفى المدير بوضع الخطط واتخاذ القرارات ، ولكن الأهم أن يتأكد من سلامة ودقة التنفيذ ، لذلك نراه يقوم بدور آخر وهو دور المراقب . فهو يتابع الأداء ويناقش المرؤوسين فيما يقومون به من أعمال ، ويصحح لهم ما يقعون فيه من أخطاء .

هناك نمطان رئيسيان للرقابة الادارية :

الرقابة المانعة PREVENTIVE CONTROL والرقابة التصحيحية CORRECTIVE CONTROL . أيهما أفضل ؟ الرقابة المانعة هى الأساس . . أى الرقابة بهدف منع الأخطاء فى الأساس (مثال الرقابة المالية قبل الصرف) أما الرقابة التصحيحية مثالها (المراجعة الحسابية بعد الصرف) .

* **المدير . . . ضابط اتصال :**

تأمل الرسم التالى وهو يغنى فى توضيح المعنى عن أى كلام .


المدير
رؤساء
عملاء
عملاء
خبراء
زملاء
مرؤوسين
مرؤوسين
مرؤوسين
شركات
بنوك
زملاء
رجال أعمال
موردون
موردون

شكل رقم ٤/١

* المدير . . . رجلا للأعمال :

المـدير أولا وأخـيرا يهتم بالنتـائـج الاقتصـادية لعمله ، ويسعى لنمـو المنشأة وزيادة أربـاحهـا . وبـاعتبـاره رجل أعمال نجد المدير يسعى للبحث عن فرص الاستثمار وتوظيف الأموال ، يقوم بتقييم المشاريع ومراجعة دراسات الجدوى ، يقدر فرص النجاح أو الفشل ، ويحاول التنبؤ بالربحية من النشاط .

وبهذا المنطق نجد المدير يهتم بالمركز المالى ويتابع التطورات الاقتصادية ومؤشرات الربحية .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفى هو رجل أعمال بالدرجة الأولى ، ما هى انعكاسات هذه الفكرة على تنظيم المؤسسات والمنشأت ؟ .

تنظيم المنشأة على أساس مراكز الربح PROFIT CENTER

* المدير . . . حلالا للأزمات :

كل منشأة أو ادارة تواجه أزمات تتوقع أن يبادر المدير المختص إلى علاجها فورا . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الاطفاء الذى يسارع إلى موقع الحريق لاخماده فورا .

أنواع الأزمات فى المنشآت لا تنتهى . كل يوم أزمة .

اليك أمثلة (تعطل جهاز هام يوقف الانتاج ، انقطاع التيار الكهربائى ، تأخر ورود شحنة من المواد أو الخامات ، غياب بعض العمال المتخصصين ، نقص السيولة فى الصندوق . . .) .

آلاف الأزمات تعترض أى منشأة ، والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة .

هل يكتفى المدير بحل الأزمة مثل رجل الاطفاء ثم ينساها ؟

* **المدير . . . موزعا للمعلومات :**

ـ المعلومات هى كل البيانات والأرقام والحقائق التى تصف ما يجرى فى المنشأة وما حولها .

ـ كل شخص فى حاجة إلى معلومات لكى يتبين طريقه فى العمل ويتعرف على درجة نجاحه فى التنفيذ .

ـ لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفى أى اتجاه تصبح فوضى . البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجون والبعض تصلهم معلومات أقل ، وهكذا قد تتراكم المعلومات فى بعض الأوقات وتمتنع فى أوقات أخرى .

* يتركز دور المدير فى مجال المعلومات فى تصميم وادارة النظام المتكامل للمعلومات الذى يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنشأة وفى التوقيت المناسب .

* **المدير . . . ومشكلة توزيع الموارد :**

المشكلة الأساسية التى تواجه المدير فى أى منشأة أن الموارد المتاحة له عادة محدودة ـ مهما زادت ـ بينما احتياجات العمل غير محدودة (أمثلة) :

ـ عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .

ـ طاقة الآلات أقل من طلبات السوق على السلعة .

ـ الاعتمادات المالية غير كافية .

ـ الوقت محدود .

ـ . . . .

ـ . . . .

اذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدودة على الاستخدامات المختلفة بأحسن طريقة ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

قائمة المحتويات

رقم الايداع ٣٦٨٨
الترقيم الدولى ٠ - ١٤١ - ١٧٢ - ٩٧٧

دار غـريب للطبـاعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩